

Hedvig Dahl-Aabakken  
Julianne Strand  
Yakathuksha Jeyakumaran

## Hvordan forstår og gjennomfører ledere i Choice samfunnsansvar og omdømme?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Synnøve Hitland

April 2019

Hedvig Dahl-Aabakken  
Julianne Strand  
Yakathuksha Jeyakumaran

## **Hvordan forstår og gjennomfører ledere i Choice samfunnsansvar og omdømme?**

**How do managers understand and implement corporate social responsibility and reputation?**

**BACHELOROPPGAVE, ØKONOMI OG ADMINISTRASJON**  
**Trondheim, April 2019**

**Spesialiseringsretning: Organisasjon og endring**

**Veileder: Synnøve Hitland**



**Handelshøyskolen i Trondheim**

NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.  
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

## **Forord**

Et halvårlig samarbeid mellom Hedvig Dahl-Aabakken, Julianne Strand og Yakathuksha Jeyakumaran har resultert i en ferdigstilt bacheloroppgave innenfor retningen organisasjon og endring. Arbeidet er gjennomført våren 2019 ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Oppgaven baserer seg på problemstillingen: *Hvordan forstår og gjennomfører ledere i Choice samfunnsansvar og omdømme?* En av studentene har tidligere jobbet frivillig i en organisasjon som hjelper bedrifter med å ta aktivt samfunnsansvar, mens alle tre generelt har fattet interesse for tematikken gjennom etikk-emnet på studiet, samt innslag i mediebildet.

Vi har hatt stor glede gjennom hele skriveprosessen ettersom vi har arbeidet med et tema som vi alle synes er spennende. Det har vært spesielt lærerikt å anvende organisasjonsteori i sammenheng med et relativt nytt tema som det samfunnsansvar er. Med dette har det vært givende å høre samarbeidsbedriften definere samfunnsansvar og omdømme, ettersom disse ikke har overordnede definisjoner i organisasjonsteorien i dag.

Vi ønsker å takke vår veileder Synnøve Hitland som har vist interesse og nysgjerrighet for temaet vårt, og som har gitt gode tilbakemeldinger underveis i prosessen. Hun har også bidratt med motivasjon og til at vi hele tiden har hatt troen på oppgaven.

Dybdeintervjuer ble gjennomført på Clarion Hotel & Congress Trondheim. I den forbindelse vil vi rette en stor takk til ansatte og ledere for all hjelp og gjestfriheten de viste oss. Vi vil legge til at den lidenskapen de viste for arbeidet sitt var noe som smittet over på oss, og at vi selv ble inspirerte til å ta mer samfunnsansvarlige valg både i hverdag og jobbsammenheng.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

## Sammendrag

Mange bedrifter har blitt mer samfunnsansvarlige i de siste årene. Samfunnsansvar går i korte trekk ut på at bedrifter erkjenner et ansvar som strekker seg utover grensene for egen virksomhet og egne økonomiske interesser. Det er imidlertid uenighet blant forskerne når det kommer til en felles definisjon av begrepet. Konklusjonen til Frode Nyeng er at grensedragningene innenfor samfunnsansvar må gjøres i praksis der mennesker er involvert (Nyeng, 2011, s.225). Den overordnede forståelsen av omdømme basert på flere forskeres utsagn, dreier seg om interessentenes samlede vurderinger av en virksomhet over tid (Gotsi og Wilson, 2001). Tidligere forskning viser at samfunnsansvar og omdømme kan relateres til hverandre på flere områder.

På bakgrunn av dette har formålet med denne studien vært å se på forståelsen og gjennomføringen av samfunnsansvar og omdømme i et konsern som Nordic Choice Hotels i 2019. Problemstillingen er: ***Hvordan forstår og gjennomfører ledere i Choice samfunnsansvar og omdømme?*** For å belyse dette har vi formulert fire forskningsspørsmål, som har blitt benyttet som utgangspunkt for utarbeidelsen av intervjuguiden. Teoriene vi anvender er samfunnsansvar, omdømme, ledelse og læring. I tillegg til intervjuene har forskningsartikler og bøker vært viktige informasjonskilder.

I prosessen med valg av respondenter bestemte vi oss for å gjennomføre dybdeintervju med både ledere og ansatte, av den hensikt å belyse problemstillingen fra ulike perspektiver. Forskingen vår baserer seg altså på kvalitativ metode. Ettersom vi ikke har ressurser til å gjennomføre undersøkelser på flere enn ett hotell, vil vi søke etter å besvare problemstillingen på Clarion Hotel i Trondheim. Dette vil lede frem til konkrete tiltak til hvordan hotellet kan jobbe videre med samfunnsansvar.

Kort fortalt viser våre funn at det eksisterer en felles forståelse av samfunnsansvar blant intervjuede ledere og ansatte ved Clarion Hotel. Definisjonen deres av samfunnsansvar er WeCare, nedfelt i de seks ulike satsingsområdene Sweet Dreams, bærekraftig hoteldrift, matrevolusjonen, mangfold, lokalt samfunnsansvar og etisk handel. Måten de ulike aktivitetene blir gjennomført på vurderes blant annet med tanke på omdømmehensyn, hvor det er enighet om at samfunnsansvaret de tar har en positiv effekt på hotellets omdømme.

## Abstract

Over the recent years, many companies have become more socially responsible. In short, corporate social responsibility states that companies recognize a responsibility that extends beyond the boundaries of their own business and financial interests. However, there are disagreements among researchers when it comes to a common definition of the term. Nyeng's conclusion is that the boundaries within social responsibility must be practiced where people are involved (Nyeng, 2011, s.225). The overall understanding of the term reputation is based on several researchers' statements, and it revolves around the stakeholders overall assessments of a business over time (Gotsi og Wilson, 2001). Earlier research shows that corporate social responsibility and reputation can be related to one another in several areas.

Based on this, the purpose of this study has been to look at the understanding and implementation of CSR and reputation in an enterprise such as Nordic Choice Hotels in 2019. The thesis: ***How do managers understand and implement corporate social responsibility and reputation?*** To clarify the issue, we formulated four research questions, which is used as a starting point when preparing the interview guide. The theories we use are corporate social responsibility, reputation, management and learning. In addition to the interviews, research articles and books have been important sources of information.

In the process of selecting respondents, we decided to conduct in-depth interviews with both managers and employees, for the purpose of elucidating the issue from different perspectives. Our research is based on qualitative method. As we do not have the resources to conduct surveys on more than one hotel, we will attempt to answer the thesis at Clarion Hotel in Trondheim. This will lead to concrete suggestions on how the hotel can work further on corporate social responsibility.

In short, our findings show that there is a common understanding of social responsibility among interviewed managers and employees at Clarion Hotel. Their definition of corporate social responsibility is WeCare, expressed in the six different focus areas Sweet Dreams, sustainable hotel operations, food revolution, diversity, local social responsibility and ethical trade. How the various activities are implemented are considered with regard to reputation, where they agree that corporate social responsibility has a positive effect on reputation of the hotel.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Abstract.....	4
1.0 Innledning.....	7
1.1 Tema og aktualisering.....	7
1.2 Bakgrunn.....	7
1.3 Presentasjon av Choice.....	7
1.4 Formål og problemstilling.....	8
1.5 Forskningsspørsmål.....	8
1.6 Oppgavens struktur.....	9
2.0 Teoretisk rammeverk.....	9
2.1 Samfunnsansvar i et historisk perspektiv.....	9
2.2 Samfunnsansvar (CSR).....	11
2.2.1 Den tredelte bunnlinjen.....	13
2.2.2 Tre tankemodeller for CSR.....	13
2.2.3 Carrolls pyramide om CSR (1979).....	15
2.3 Omdømme.....	16
2.3.1 Omdømme og ansatte.....	17
2.3.2 Omdømme og samfunnsansvar.....	17
2.4 Ledelse.....	18
2.4.1 Transaksjonell og transformativ ledelse.....	18
2.4.2 Tillit.....	19
2.4.3 Autentisk lederskap.....	20
2.4.4 Etisk ledelse.....	21
2.5 Læring.....	21
2.5.1 Argyris og Schön – enkel og dobbelkretslæring.....	22
2.5.2 Nonaka og Takeuchi – SEKI-modellen.....	24
2.5.3 Irgens – Fra individuell til organisatorisk læring – femtrinnsmodellen.....	25
2.6 Oppsummering.....	27
3.0 Metode.....	27
3.1 Fase én: Utvikling av problemstilling.....	28
3.2 Fase to: Valg av undersøkelsesdesign.....	30
3.3 Fase tre: Hva slags data skal vi samle inn?.....	31
3.4 Fase fire: Innsamling av kvalitative data.....	32
3.4.1 Dokumentundersøkelse.....	32
3.4.2 Individuelle intervju.....	33
3.5 Fase fem: Hvordan skal vi velge ut enheter?.....	34
3.5.1 Presentasjon av respondentene.....	35

3.6 Fase seks: Hvordan skal vi analysere de data vi får inn? .....	35
3.6.1 Dokumentasjon .....	36
3.6.2 Utforskning .....	36
3.6.3 Innholdsanalyse og sammenbinding av informasjon .....	37
3.7 Fase sju: Hvor gode er funnene og konklusjonene .....	37
3.7.1 Intern gyldighet .....	37
3.7.2 Overførbarhet .....	38
3.7.3 Pålitelighet .....	40
3.8 Fase åtte: tolkning av resultater .....	41
3.9 Avslutning .....	41
<b>4.0 Presentasjon og drøfting av data .....</b>	<b>42</b>
4.1 Empirisk analyse .....	42
4.2 Dokumentundersøkelsen: en presentasjon av WeCare-konseptet .....	42
4.2.1 Forsknings spørsmål 1 "Hvordan beskrives samfunnsansvar i planer og dokumenter i Choice?" .....	42
4.3 De individuelle intervjuene .....	46
4.3.1 Forsknings spørsmål 2: Hvordan forstår ledere og ansatte i Choice samfunnsansvar og omdømme? .....	46
4.3.2 Forsknings spørsmål 3: Hvordan arbeider Nordic Choice for å involvere de ansatte i WeCare? ... ..	55
4.3.3 Forsknings spørsmål 4: I hvilken grad synes de å ha lyktes med bærekraftsmålene de har formulert, og hva mer kan de gjøre for å nå ønskede mål? .....	65
4.4 Oppsummering av forsknings spørsmål .....	73
<b>5.0 Konklusjon .....</b>	<b>75</b>
5.1 Forslag til videre forskning .....	76
5.2 Forslag til tiltak .....	77
<b>6.0 Referanser, litteraturliste og vedlegg .....</b>	<b>79</b>
<b>Vedlegg 1: Intervjuguide for leder og ansatte .....</b>	<b>85</b>

## Tabell- og Figurliste

Figur 1.0 Carroll's CSR pyramide - ansvarspyramiden (Carroll, 1979)	15
Figur 2.0 Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2016, s.68)	28
Tabell 1.0 Presentasjon av respondentene	35

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Tema og aktualisering**

Temaet denne oppgaven baserer seg på er samfunnsansvar, sett i lys av hvordan norsk næringsliv tilnærmer seg dette. Vi har valgt å avgrense til hotellnæringen i Norge i dag, nærmere bestemt Nordic Choice Hotels. Mange vil assosiere dem med sitt engasjement rundt mennesker og miljø, og med dette ble det aktuelt å også utvide tematikken til omdømme. Ettersom vi er lokalisert i Trondheim ble Clarion Hotel & Congress det naturlige valget av samarbeidsbedrift, og dermed oppgavens representant i Choice-kjeden.

### **1.2 Bakgrunn**

For mange organisasjoner i dag, for både ansatte og ledere, handler det vel så mye om utvikling av mennesker og samfunnet, som produkter og fortjeneste. På den ene siden av skalaen har vi de som kun er profittjegere, mens på den andre siden har vi de som utnytter sin suksess til en mulighet for å hjelpe andre. Det handler ikke bare om pengegaver, men møter mellom mennesker. Et interessant spørsmål er derimot om disse organisasjonene ser på samfunnsansvar med et ønske om å utgjøre en forskjell eller som et markedsføringsgrep for å oppnå økonomisk profitt. Normen er at et godt omdømme kommer som en bonus av en bedrifts arbeid med samfunnsansvar.

Neil Gaught er en av et økende antall forretningstenkere som mener at organisasjoner må gjøre ting annerledes nå hvis de (og oss) skal ha en bærekraftig fremtid. I boken “How a single organizing idea can change business for good”, skriver han at det er bevist at bedrifter som satser på å skape velferd og å bidra til samfunnet i like stor grad, leverer bra. Med dette løser de problemer, øker konkurransevne og oppnår flere fortrinn (Gaught, 2017).

### **1.3 Presentasjon av Choice**

Nordic Choice Hotels består totalt av 198 hoteller i hele Norden, og er dermed et av Nordens største hotellselskaper. Alle eies av Petter A. Stordalen, og med på laget er hele 13 000 medarbeidere. Antallet øker stadig i takt med den jevne åpningen av nye hoteller. Nordic Choice Hotels opererer under den garanti at samtlige hoteller drives etter høyeste standard for etikk og miljø, og rapporterer på den trippel bunnlinje for People, Planet, Profit. Ideen bak konseptet er at det en bedrift foretar seg skal gi fordeler for både bedriften selv, forbrukerne og miljøet.



På bakgrunn av tanken om at det ikke finnes standardhotell som passer for alle, tilbyr Nordic Choice Hotels muligheter gjennom tre ulike kjeder: Quality hotel, Comfort Hotel og Clarion Hotel. Sistnevnte er det største hotellet i Trondheim, og derav vår samarbeidsbedrift i denne oppgaven. Clarion Hotel Trondheim er et av Skandinavias største kongresshotell, beliggende ved havna i Trondheim sentrum.

Nordic Choice har en sterk satsning på bærekraft. På bakgrunn av dette har de etablert arbeidet WeCare. Dette arbeidet omhandler hvordan de i daglig virksomhet tar vare på mennesker, miljø og lønnsomhet på en og samme tid. Dette bunner i tanken om at man ikke kan skape lønnsomhet uten å verne om mennesker og miljø (Nordic Choice Hotels, 2019). I kapittel 4.2 vil vi komme nærmere inn på hvordan samfunnsansvar beskrives i dokumenter og planer i Choice.

#### **1.4 Formål og problemstilling**

Formålet med oppgaven er å kaste lys over et stadig mer aktualisert tema, nemlig hvordan aktører i næringslivet stiller seg ansvarlig for å ta aktivt samfunnsansvar. En bidragsyter til dette er Global Compact nettverket i Norge, som ble lansert i oktober 2018. Dette er et FN-initiativ for å få bedrifter til å ta samfunnsansvar. “Når bedrifter tar ansvar lønner det seg, ikke bare for samfunnet, men oftest også for bedriftene selv. Det gir bedre risikokontroll, og i mange tilfeller også bedre omdømme”, sier fungerende NHO-sjef, Ole Erik Almlid (NHO, 2018).

Problemstillingen vi har valgt å belyse er som følger: *“Hvordan forstår og gjennomfører ledere i Choice samfunnsansvar og omdømme?”*

#### **1.5 Forskningsspørsmål**

For å besvare vår problemstilling har vi utledet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan beskrives samfunnsansvar i planer og dokumenter i Choice?
2. Hvordan forstår ledere i Choice samfunnsansvar og omdømme?
3. Hvordan arbeider Choice for å involvere de ansatte i WeCare?
4. I hvilken grad synes de å ha lyktes med bærekraftsmålene de har formulert, og hva mer kan de gjøre for å nå ønskede mål?

Hvilke tanker vi gjorde oss når vi utarbeidet disse forskningsspørsmålene vil vi komme tilbake til i kapittel 4.

## **1.6 Oppgavens struktur**

Vi har delt oppgaven vår inn i seks kapitler. Dette avsnittet avslutter det første kapittelet som forhåpentligvis har gitt en god forklaring for valg av tema og samarbeidsbedrift. Videre vil vi i neste kapittel gjøre rede for tidligere forskning og teori som vi finner relevant for å besvare vår problemstilling. I kapittel tre går vi gjennom metoden vi har benyttet i vår forskning. Deretter omfatter kapittel fire presentasjon av våre funn, som vi også her vil drøfte med utgangspunkt i teorien som er presentert i kapittel to. Avslutningsvis følger kapittel fem der vi på bakgrunn av drøftingen svarer på problemstillingen vår, før vi videre kommer med forslag til tiltak og videre forskning. I det siste kapittelet i oppgaven finnes oversikt over de kildene vi har benyttet oss av, samt vedlegg bestående av intervjuguide til henholdsvis ledere og ansatte.

## **2.0 Teoretisk rammeverk**

I denne delen av oppgaven redegjøres teori og tidligere forskning som kan relateres til oppgavens tematikk, samfunnsansvar (CSR) og omdømme. Følgelig vil vi kunne se på om det eksisterer hull i tidligere forskning som har behov for påfyll av ny og komplementerende kunnskap. Vi vil først presentere bakgrunnshistorie i forbindelse med samfunnsansvar, og med dette introdusere noen sentrale begreper. Dette er hensiktsmessig for å kunne forklare deler av det store bildet som problemstillingen vår søker å avdekke, nemlig hvordan sammenhengen er mellom store ord som samfunnsansvar og omdømme i Choice.

### **2.1 Samfunnsansvar i et historisk perspektiv**

Konseptet om samfunnsansvar har en lang historie knyttet til hvordan det påvirker organisasjoners atferd. Bevisstheten rundt samfunnsansvar har økt med årene, og det har blitt en trend å snakke mye og høyt om CSR i norsk næringsliv. CSRs innvirkning på organisasjonsatferd viser seg i hvordan Choice gjennomfører samfunnsansvar. For å få en bedre forståelse av dette ønsker vi å gi en introduksjon til konseptet i et historisk perspektiv. Moderne CSR har sitt utspring fra 1950-tallet, som sies å være da CSR først ble eksplisitt tematisert. Folk ble kritiske til makten storbedriftene hadde opparbeidet seg og misbruken av denne. Dette gjaldt både den politiske makten og rollen deres i den tredje verden

(Christensen, 2015, s. 142). En del bedrifter svarte på kritikken med CSR. I 1953 fikk en publikasjon av Howard R. Bowen stor oppmerksomhet, "Social responsibility of a business man" (Bowen, 2013). Her argumenterte han med at næringslivet må ta mer ansvar for sine handlinger ved å se på dem i en større sammenheng enn bare profitt og mulige tap. Han mente at også forretningsfolk må ta avgjørelser som er ønskelige for samfunnets mål og verdier. Han utviklet noe han kalte doktrinen for samfunnsansvar, som omhandler at hvis næringslivet frivillig tar på seg mer ansvar, vil mange av samfunnets problemer løses. Slik utvikles ideen om CSR i USA i 1960- og 1970-årene.

Artikkelen «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits» ble utgitt av Milton Friedman i The New York Times i 1970. Milton Friedman (1912 – 2006) mente at bedriftene kun skulle fokusere på å maksimere sin profitt, og la CSR bli hos staten og dens lovregulering (Friedman, 1970). Vi vil ikke vektlegge kritikk av samfunnsansvar i denne oppgaven, men utsagnene til Friedman skapte stor debatt. En stor del av litteraturen innenfor næringslivsetikk inneholder argumenter for hvorfor bedriftsledere bør ta andre hensyn i tillegg til eiernes interesser, og motsier derfor Friedmans påstander. I boken "etikk og samfunnsansvar" presenterer Nyeng følgende forretningsmessige argumenter for hvorfor bedrifter bør være sosialt ansvarlig (Nyeng, 2011, s.2010):

1. Investorkrav – fordi innhenting av kapital forutsetter ansvarlighet.
2. Nyttige partnerskap - for eksempel med lokale ideelle organisasjoner.
3. Myndighetens tillitt – forhindring av detaljregulering.
4. Tilleggsverdi for produktet - integrert i merkevarebygging.
5. Generelt omdømme og det å forhindre skade på merkevare.
6. Attraktivitet som arbeidsgiver og motiverte ansatte.

Når det gjelder punkt 5, skriver Nyeng at det bør forventes at næringslivet ser en nær kobling mellom samfunnsansvar og omdømme. Han uttrykker videre at debatten om hva ansvaret omfatter bør inkludere økonomiske argumenter, både for og imot å påta seg et slikt ansvar. (Nyeng 2011, s.2010).

Alexander W. Cappelen (2001) skriver at i tillegg til punktene presentert over, står en utvidet interessentmodell i et institusjonelt perspektiv sentralt i næringslivsetikken. Ifølge stakeholder-teorier må ledere ivareta interessene til alle grupper som blir direkte berørt av

bedriftsledernes beslutninger. Eierne utgjør en slik gruppe, men interessentene omfatter også kunder, leverandører, kreditorer, ansatte og lokalsamfunn.

De amerikansk-inspirerte CRS-ideene til Howard R. Bowen fra 1950-tallet kommer til Norge mye senere. Det var først på 1990-tallet at akronymet CSR begynte å brukes. Det var Regnskapsloven fra 1998 som førte samfunnsansvartenkningen videre her i landet. Her ble det fastslått at alle regnskapspliktige bedrifter skal gi opplysninger om bedrifters arbeid med helse, miljø og sikkerhet og redegjørelse for miljøkonsekvensene av virksomheten (Ukeavisen Ledelse, 2013).

På 2000-tallet blir samfunnsansvar forsket mye på. Sammenlignet med tidligere blir bedrifter oftere pekt på som en del av løsningen på dagens samfunns- og miljøutfordringer. Dette stemmer godt overens med Norges egen historie. Fra å være et av de fattigste landene i Europa, er vi nå kåret til et av verdens beste land å bo i. Økonomisk vekst, innovasjon og samfunnsansvar i næringslivet har vært en sterk drivkraft for velferdsutviklingen vår. Samfunnsansvar gir bedrifter økt konkurransekraft fordi kunder i både bedrifts- og forbrukermarkedet stiller stadig høyere krav til god forretningsskikk i næringslivet (Innovasjon Norge, 2011).

Mens tidligere filantropisk arbeid kanskje fokuserte mest på å donere penger, donererer man idag like gjerne tid, kompetanse og andre typer ressurser til gode formål. Filantropiske virksomheter blir i økende grad sett på som sosiale investeringer og ikke bare en engangsgave man gir til en organisasjon eller et prosjekt. Med andre ord er de opptatt av å løse samfunnsmessige eller sosiale problemer på en langsiktig og bærekraftig måte (Liland, 2012).

## **2.2 Samfunnsansvar (CSR)**

Gjennom det historiske perspektivet har vi sett at "Corporate Social Responsibility (CSR) har vært igjennom et imponerende hamskifte. I mange bedrifter har samfunnsansvar gått fra å være et «nice-to-have» til å utgjøre et strategisk fundament i selskapet (Innovasjon Norge, 2017). Her kan vi trekke linjer til det som er selve kjernen i etikken. En etisk ansvarlig innstilling er avhengig av at man ser seg selv i et åpent, kommunikativt og helhetsorientert forhold til sine omgivelser, noe som betyr at man må tenke ut over egen omsetning og resultat (Nyeng, 2011, s.208).

Kort fortalt er etikk disiplinen som omhandler hva som er rett og galt, og hvordan man er moralsk forpliktet til noe. Minst like viktig i etikken er begreper med “tykkere” meningsinnhold, som bedrageri, likestilling, bærekraft, svik, mot, korrupsjon, samhold, utnyttelse og fattigdom” (Nyeng, 2011, s. 225). De amerikanske forfatterne Robert Mondy og Joseph Martocchio, skriver at etikken fokuserer på den enkeltes oppførsel og individuelle beslutningsprosess, og dermed virkningen av etiske valg på arbeidstakeres velferd. CSR omhandler den bredere effekten av bedriftens aktiviteter i samfunnet. Slik skiller CSR seg ut fra etikk på en betydelig måte. De skriver videre at etikk til tider kan være komplisert, sett i lys av at bedrifter i utgangspunktet er skapt for å oppnå kortsiktig profitt, som potensielt kan komme i konflikt med etisk oppførsel. I dag har de fleste ledere en oppfatning om at integritet og etiske verdier har en viktig posisjon i bedriften og at de bør danne grunnlaget for virksomhetens kultur (Mondy og Martocchio, 2016).

Nyeng har videre flere betydningsfulle poenger i denne sammenhengen: “Hvis bedrifter kun styres etter profittmål, bryter de med den etiske grunninnstillingen, og innsnevrer dermed også mulighetene den enkelte ansatte har til å være et etisk menneske i bedriftens tjeneste. Dersom bedriftens eneste mål er profitt, følger det at de ansattes eneste forpliktelse er å bidra til høyest mulig profitt” (Nyeng, 2011, s.209). “Etiske verdier vil derfor være viktig i en organisasjon, hvor en god forståelse av disse hos ansatte, kunder og i samfunnet generelt er avgjørende for å kunne motivere ansatte og for å kunne ivareta en virksomhets omdømme” (Nyeng, 2011, s.23).

Nyeng henviser videre til global.no som en innledende avklaring av begrepet samfunnsansvar (CSR): “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 å ikke bryte menneskerettigheter, problematikken rundt barnearbeid, arbeidernes vilkår i utviklingsland og miljøspørsmål. Kort sagt er bedrifters samfunnsansvar et uttrykk for at bedrifter erkjenner et ansvar som strekker seg utover grensene for egen virksomhet og egne økonomiske interesser” (Nyeng, 2011, s.208).

Forfatteren understreker videre at måten man definerer bedriftens samfunnsansvar på, er av betydning for hvilke rammer man opererer innenfor, hva man står ansvarlig for, og hvordan man skal rapportere til omverdenen om sin virksomhet. Men fordi det ikke eksisterer en felles, allment kjent og omforent definisjon av begrepet, er det vanskelig å klargjøre både

folks forventninger til bedrifter, statens legitime krav til bedriftene, grunnlaget for medias avdekning av ansvarssvikt og kompetansekravet til bedriftenes ledere og andre ansatte (Nyeng, 2011, s.208).

Likevel, ut fra denne forklaringen er det tre krav CSR hovedsakelig dreier seg om, herunder økonomi, miljø og sosiale forhold. Nyeng uttrykker videre at denne tredelingen har vært forsøkt operasjonalisert i en utvidet styrings-og rapporterings modell for bedrifter som er kjent som den triple eller tredelte bunnlinjen. Denne vurderes som hensiktsmessig å se nærmere på.

### ***2.2.1 Den tredelte bunnlinjen***

I dag snakker stadig fler om en trippel bunnlinje, som et resultat av den voksende tankegangen om at fokuset hos økonomer ikke bare ligger på profittmaksimering, men også på etikk, bærekraft og samfunnsnytte (Andreassen, 2019). Vi kan se på dette som en utvidelse av den tradisjonelle bunnlinjen (profit or loss), og den kan dermed knyttes til følgende tre P'er:

1. People: sosial bærekraft/sosial bunnlinje, som også ofte refereres til som human capital.
2. Planet: økologisk bærekraft/miljømessig bunnlinje.
3. Profit: økonomisk bærekraft/økonomisk bunnlinje.

Det hevdes at disse 3 P'ene først ble introdusert av John Elkington i 1994. Flere og flere bedrifter leverer i dag i henhold til FNs 17 bærekraftsmål, hvor viktigheten av den triple bunnlinjen vektlegges. Kort forklart innebærer dette at man som ansvarlig leder skaper og utvikler verdier som bidrar til langsiktig bærekraft (Andreassen, 2019).

### ***2.2.2 Tre tankemodeller for CSR***

I følge Nyeng har vi tre (ikke-uavhengige) modeller for CSR; en basert på interessenters krav, en basert på bedrifters oppdrag og en basert på gjensidig nyttebasert kontraktsforhold mellom bedrift og samfunn.

Kort fortalt er det å tjene alle interessenter det som summerer seg opp til det totale samfunnsansvaret. En leders oppgaver er blant annet å balansere krav fra mange ulike interessentgrupper. CSR handler derfor om å sørge for at bedrifter har en så positiv samfunnspåvirkning som mulig. Da må interessene til flere enn aksjonærene anerkjennes som

legitime kilder til ansvar (Nyeng, 2011, s.212). Når det gjelder bedrifters samfunnsoppdrag, vil dette fortsette å være av økonomisk karakter. Når vi definerer økonomisk virksomhet kan vi likevel ikke komme utenom ansvaret for alt det som gjør slik virksomhet mulig i en videre samfunnsramme (Nyeng, 2011, s.214).

En bedrift kan videre ansees som en aktør med et kontraktfestet forhold til samfunnet rundt seg. Basert på dette utledes ideen om en samfunnskontrakt som regulerer forholdet mellom enkeltaktører og samfunnet de tilhører. Her er det ikke snakk om en konkret avtale, men en teoretisk tankemodell som gir svar på spørsmålet om hvordan en bedrift egentlig fungerer som en del av storsamfunnet. Bedrifter som ikke lever opp til sin del av kontrakten kan få samfunnet mot seg, og miste både kunder og medarbeidere (Nyeng, 2011, s.216). Petter Stordalen skriver følgende i sitt forsvar for at den omfattende miljøsatsningen på hotellene i Choice-kjeden er ekte, og ikke bare en forretningsmessig gimmick (Nyeng, 2011, s.217):

“Samfunnsansvaret øker proporsjonalt med inntjeningen. Choice er et solid selskap som profiterer på å være en del av et velsmurt samfunn. Samfunnet bør kunne forvente at vi som har mye, bidrar desto mer (*Dagens Næringsliv* 27.3.2008)”.

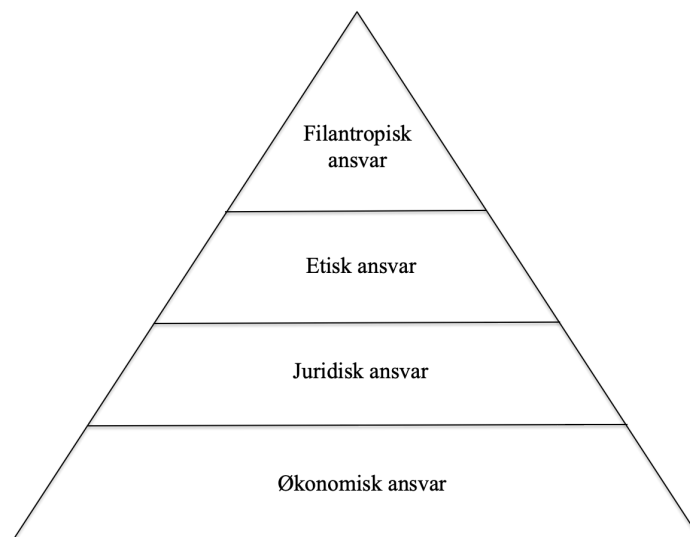
For å understreke hvordan de tre tankemodellene henger nøye sammen, skriver Nyeng: “Hver gang et Choice-hotell ansetter en ny person, nyter Stordalen godt av at denne personen har gått minst 13 år på offentlig finansiert skole. Og hver gang en busslast med hotellgjester ankommer et av hotellene, nyter han som aksjonær godt av at bussen har kjørt på offentlig bygde veier. Og hele hotellvirksomheten hviler selvsagt på et samfunnsfundament preget av sosial ro, demokratisk ledelse og forutsigbare rammebetingelser for videre drift” (Nyeng, 2011, s.217)

Til tross for disse tankemodellene for CSR, er det fortsatt stor uklarhet rundt betydningen om hva samfunnsansvar innebærer i praksis for den enkelte bedrift. Nyeng mener at dette er fordi en rekke av de moralske begrepene vi bruker for å beskrive det er uten klare grenser. Han understreker at de grensedragningene som må gjøres ikke er noe som kan gjøres i teorien, men i praksis der mennesker er involvert i saken og “eier” sine problemer. Man må altså finne praktiske løsninger aller parter kan leve med (Nyeng, 2011, s.225).

Han poengterer videre at vi ikke trenger å forstå samfunnsansvar som noe annet enn å ta ansvar for at bedriften lykkes, så fremt vi tenker grundig over hva det vil si for en bedrift å lykkes (og hva det vil si for et menneske å lykkes i en bedrift). En etisk forståelse av suksess kan baseres på ideen om en samfunnskontrakt som forplikter bedriften til bærekraftig virksomhet på flere områder enn rent økonomiske (Nyeng, 2011, s.226)

### 2.2.3 Carrolls pyramide om CSR (1979)

Archie B. Carrolls ansvarspyramide fra 1979 er den mest kjente teoretiske fremstillingen av bedrifters samfunnsansvar. Ifølge Carroll har bedrifter et økonomisk ansvar i bunnen av et pyramideformet ansvarshierarki med fire nivåer. De to første nivåene er økonomisk og juridisk ansvar, og er noe som legitimt *kreves* av en bedrift. Videre *forventes* det etisk ansvar, mens det til sist *ønskes* filantropisk ansvar (Nyeng, 2011, s.244).



Figur 1.0: Carroll's CSR pyramide - ansvarspyramiden

Overholdelse av loven fastsetter minimumsstandard for etisk oppførsel. Imidlertid må ledere være villige til å innføre etikk som en del av organisasjonens kultur. Det etiske nivåets krav handler om å innfri forventningene som ligger i de moralske oppfatningene i samfunnet. Følgelig kan dette innebære å leve opp til krav som er strengere enn lovens rammer (Nyeng, 2011, s.245).

Ved å fremme en sterk etisk kultur, er bedrifter bedre i stand til å oppnå tillit og lojalitet til sine ansatte og interessenter, noe som kan resultere i redusert finansiell-, juridisk- og omdømmerisiko. For å bygge og opprettholde en etisk kultur, trenger organisasjoner et rammeverk som omfatter kommunikasjon av rapporter og analyse av hele etikkprogrammet.



For å få det hele til å fungere, er involvering av toppledelsen absolutt nødvendig. “For a company to behave ethically, it must live and breathe its code of ethics, train its personnel, and communicate its code through its vision statements. It cannot just print a manual that sits on a corporate shelf” (Mondy og Martocchio, 2016).

Hovedskillet mellom det tredje og det øverste nivået ligger i at etisk ansvar er noe som *forventes*, mens filantropisk ansvar er noe som *ønskes*. Sistnevnte ansvarsnivå vil si at man som bedrift gir noe tilbake til samfunnet, som eksempelvis kan være donasjoner og pengegaver til gode formål. De fire ansvarsnivåene utgjør til sammen det totale samfunnsansvaret, og derfor bedriftens samlede prestasjon (Nyeng, 2011, s.244).

### **2.3 Omdømme**

I dag er omdømme en av årsakene til at bedrifter engasjerer seg mer i samfunnsansvar, og på bakgrunn av dette er det spesielt interessant å inkludere begrepet i problemstillingen. Omdømme har ingen konkret definisjon, men Dowling (1986) henviser til begrepene corporate image og corporate reputation (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015, s.116). Her tydeliggjør han at det er forskjell på formuleringene. “Corporate image handler om et samlet sett av overbevisninger og følelser, mens corporate reputation (omdømme) måler verdien og betydningen av ulike egenskaper, som for eksempel pålitelighet, ærlighet, ansvarlighet og integritet i virksomheter” (Erichsen et al., 2015, s. 116).

Å ha et godt omdømme er en verdi og ressurs for en virksomhet. TNS Gallup har årlige omdømmemålinger som gjennomføres blant et utvalg av Norges største og mest kjente virksomheter. De tydeliggjør at et sterkt omdømme bidrar til både kundelojalitet og åpne dører for nye kunder. Med dette skapes det også en robusthet i forhold til eventuelle “omdømmekriser”. Videre vil et godt omdømme kunne gi flere fordeler i en virksomhet. Det skapes motivasjon, hvor energi og produktivitet blir utviklet internt i virksomheten. Virksomheten blir sett på som en attraktiv arbeidsplass og oppleves også som en positiv samarbeidspartner. Et godt omdømme etablerer tillit til virksomheten og ikke minst internt hos ledelse og ansatte (Erichsen et al., 2015, s. 117). Sett i lys av dette kan omdømme derfor bli sett på som et konkurransefortrinn i organisasjoner (Roberts & Dowling, 2002a; Eber & Schwaiger, 2005).

Videre utdyper Gotsi og Wilson (2001) at omdømme er interessentenes samlede vurderinger av en virksomhet over tid. Ulike interessenter vil skaffe erfaringer med virksomheten, og dette kan for eksempel være gjennom vurderinger av kommunikasjon og symboler som gir informasjon om bedriften. Gotsi og Wilson (2001) uttrykker at dette kan oppfattes som vareprat og omtale av virksomheten (Erichsen et al., 2015, s.116).

En interessent defineres som de individer eller grupper som en organisasjon er avhengig av for å nå sine mål, og som rangeres og prioriteres ut fra hvem organisasjonen er mest avhengig av (Freeman, 1984). Freeman utviklet en interessentmodell som kartlegger de ulike interessentene, og som vil være forskjellig for hver virksomhet. Bedømmelsen av en organisasjon vil bli påvirket av hva interessentene opplever og erfarer (MacMillan et al., 2005). De ulike interessentene kan være ledelsen, eierne, kunder, leverandører, samfunnet og ansatte. Ansattes forventninger innebærer økonomiske og sosiale behov hos organisasjonen. I tillegg bidrar ansatte med arbeidskraft, hvor de blir belønnet med blant annet lønn og ytelser etter eget behov.

### ***2.3.1 Omdømme og ansatte***

Lima (2018) hevder at omdømmebygging begynner internt hos de nåværende ansatte. Ved å ivareta og fokusere på disse, vil dette påvirke bedriftens omdømme. Dette leder oss videre til at ansatte velger å jobbe i organisasjoner med et godt omdømme, da dette påvirker deres motivasjon og stolthet (Brønn og Ihlen (2009).

Apeland (2010) argumenterer videre med at omdømme har stor betydning når virksomheten skal tiltrekke seg ny og attraktiv arbeidskraft. Begrepet har betydning for om bedrifter får beholde dyktige ansatte. Han uttrykker at "en virksomhets omdømme sammenfaller ofte, men ikke alltid, med popularitet som arbeidsgiver".

### ***2.3.2 Omdømme og samfunnsansvar***

Omdømme og samfunnsansvar kan relateres til hverandre på ulike måter. Terje I. Våland (2006) understreker at bedriftens omdømme kan beskrives som summen av bedriftens samfunnsansvar og dens bedriftsøkonomiske ansvar. Gjennom miljøhensyn og andre faktorer bidrar en bedrift til samfunnsansvar, som igjen vil kunne styrke bedriftens omdømme. Et godt omdømme vil derfor ifølge Våland bli en gevinst på sikt.

Porter og Kramer (2006) understreker videre at CSR har vært basert på fire prinsipper: moralsk forpliktelse, bærekraft, lisens til drift og omdømmeforbedring. Samfunnsansvar er en faktor som sies å være en forankring for bedriftens rykte i selskapet. Hvilke valg og handlinger bedriften tar, vil påvirke bedriftens omdømme. Eksempler kan være kvalitetsprodukter, god service, gode resultater, offentlig anerkjent historie for god håndtering av ansatte og en bevisst bildebygging (Carroll, 1979).

Flere teoretiske og empiriske studier viser at samfunnsansvar har en positiv signifikant virkning på bedriftens omdømme. Informasjonssjef i Storebrand Bjørn Erik Sættem mener at selskaper som tar hensyn til mennesker og miljø vil være vinnere på lang sikt. Han sier videre at bedrifter som forurensar eller utnytter mennesker ikke vil tiltrekke seg den beste arbeidskraften, og dermed få et dårlig omdømme, som igjen fører til dårligere inntjening (Aftenposten, 2011).

## **2.4 Ledelse**

For at samfunnsansvar skal kunne forankres i hele organisasjonen, og for at organisasjonen skal nå sine mål og oppnå resultater, kreves det å ha en ledelse som viser vei. Ledelse defineres av Kaufmann og Kaufmann som “bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet, slik at gruppen/organisasjonen når sine mål” (Kaufmann og Kaufmann, 2016, s.451). Dagens samfunn, og organisasjoners omgivelser er stadig i endring og dette må hensyntas i lederskapet. I takt med endringer som skjer i omgivelsene, må rutiner og prosedyrer i organisasjonen endres tilsvarende. Dette for at de resultatene og målene som er satt skal kunne skje. At ledelsen er endringsorienterte blir derfor mer og mer viktig, samt at de er relasjonsorienterte. Dette henger sammen med at arbeidstakere er mer villige til å jobbe for organisasjonen som en helhet, om de kjenner en sterkere relasjon til ledelsen og andre ansatte.

### ***2.4.1 Transaksjonell og transformativ ledelse***

Tradisjonell transaksjonsledelse går ut på å se på forholdet mellom leder og ansatt som et bytteforhold. Den ansatte gir i form av arbeidskraft, og lederen gir tilbake i form av lønn. Det foregår altså kun en utveksling av verdier av egeninteresse. Nyere forskning viser til at det riktignok er transformasjonsledelse som gir de beste resultatene (Lai, 2017). Denne ledelsesteorien utvider forholdet til mer enn bare en transaksjon av verdier. Teorien her er at lederen skal inspirere den ansatte til å tro på og engasjere seg for de målene organisasjonen

har satt. Målet er altså å transformere tanken om egeninteresser i arbeidet, til å heller arbeide for organisasjonens beste.

Professor Stig Berg Matthiesen (2013) mener det er fire kjennetegn på transformasjonsledelse. Disse blir kalt “de 4 i’ene”. Idealisert innflytelse beskrives som “en positiv eller inspirerende rollemodell”. Lederen blir beskrevet som et godt forbilde. Deretter blir neste kjennetegn en inspirerende motivasjon. Matthiesen (2013) sier her at lederen inspirerer og motiverer medarbeiderne gjennom entusiasme og “high spirit”. Det vektlegges at motivasjon blir skapt hos medarbeiderne. Intellektuell stimulering baserer seg på at lederen fremmer innovative og kreative tanker og ideer hos medarbeiderne. Matthiesen forklarer blant annet at ansatte vil finne nye og kreative måter å løse problemer og utfordringer på. Den siste dimensjonen er individuelle hensyn. Her vil lederen fokusere på medarbeiderens muligheter, vekst og utvikling. Ved å benytte seg av de fire i’ene vil lederen inspirere sine medarbeidere (Matthiesen, 2013).

#### **2.4.2 Tillit**

En metaanalyse fra Handelshøyskolen BI utdyper blant annet at transformasjonsledelse skaper tillit til lederen. Dette gjennom rettferdighet, respekt og verdiskapning overfor sine ansatte (Lai, 2017). Videre bygger analysen også på begrepet motivasjon. En transformativ leder vil skape motivasjon gjennom mestringsfølelse hos medarbeiderne, og følgelig gode resultater. Både Matthiesen (2013) og Lai (2017) hevder at transformativ ledere evner og motiverer de ansatte.

Tillit omtales som en grunnleggende forutsetning for lederskap (Fische, 1998). Filstad (2014) mener tillit handler om å ha troen på egne ansatte. Medarbeiderne løser oppgaver gjennom egen “tilstrekkelig” og “tilfredsstillende” kunnskap. Kaufmann og Kaufmann definerer tillit som “en positiv forventning om at en annen person ikke vil handle rent opportunistisk”, der opportunistisk er “å handle målbevisst og selektivt på vegne av egne interesser” (2016, s. 482). Det finnes flere typer tillitsrelasjoner i en organisasjon og en av disse er identifikasjonsbasert tillit. Dette regnes som den ideelle relasjonen. Her forstår partene hverandres intensjoner og ønsker, og det er knyttet følelsesmessige bånd mellom dem. Forskning viser at det er en klar sammenheng mellom tillit og organisasjoners resultater (Kaufmann og Kaufmann, 2016, s.484).

Filstad (2014) uttrykker i artikkelen “Tillit til å dele kunnskap” at det er tre avgjørende faktorer som inngår i begrepet tillit. Disse er åpenhet, korrekt informasjon og kunnskap som deles. “En sterk læringskultur forutsetter også nødvendig tillit mellom medarbeidere for å oppnå kunnskapsdeling (...)” (Filstad, 2010). For at kunnskapsdeling skal kunne skje, så er det altså avgjørende at det er tillit mellom deltakerne (Filstad, 2014). Som en leder er det derfor tydelig at det vil være en lønnsom investering å legge til rette for at tillit skapes både til og blant sine medarbeidere.

### **2.4.3 Autentisk lederskap**

Fokus på transformativ ledelse forstår vi er lønnsomt for ledere i organisasjoner. Bruce Avolio videreutviklet denne teorien til en ny teori han kalte autentisk lederskap (Kaufmann og Kaufmann, 2016, s.485). Dette er på lik linje som samfunnsansvar, et relativt nytt tema innen organisasjonsteori, og det argumenteres “for at det er nødvendig med ledere som er bevisst sine “ekte” moralske holdninger, og som integrerer disse i sitt daglige arbeid” (Ditlev-Simonsen, 2009). Mens transformasjonsledelse lener seg på inspirasjon for å motivere sine medarbeidere, ligger mye av fokuset til autentisk lederskap på selvbevissthet og åpenhet i forhold til de ansatte (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005).

Autentisk lederskap innebærer godt samsvar mellom verdier og handlinger (Kaufmann og Kaufmann, 2016, s.485). Troverdige, ærlige og åpne er gode stikkord for en slik leder. En autentisk leder er altså den personen han eller hun utgir seg for å være. De leder ut ifra sitt eget perspektiv og ståsted (Luthans og Avolio, 2003). Tilliten til en autentisk leder vil derfor være stor, og ettersom lederen ofte er ansiktet til organisasjonen utad, vil dette bidra til å skape god tiltro til organisasjonen som en helhet. Dette vil også kunne være med på å tiltrekke seg potensielle ansatte med like holdninger og meninger. Ditlev-Simonsen viser til autentisk ledelse i sammenheng med samfunnsansvar på en god måte i dette utsagnet:

Samfunnsansvar og autentisk ledelse har det felles at begge begrepene innbefatter en moral og et syn på hva som er rett og galt, og hvor langt en bedrift og en bedriftsleder sitt ansvar går når det gjelder samfunnsansvar. Disse to begrepene tar altså for seg forhold som går utover bedrifter og bedriftsledere sin egeninteresse, og ser på bedriftens oppgave som en aktør i samfunnet. Videre er begge begrepene relativt nye og har fått økt oppmerksomhet de siste tiårene (Ditlev-Simonsen, 2009).

#### **2.4.4 Etisk ledelse**

En nyere type ledelse som er relatert til CSR kalles etisk ledelse, som gjør seg aktuell i vår problemstilling knyttet til gjennomføringen av samfunnsansvar. Nyeng uttaler i boken "Etikk og samfunnsansvar" at man ikke kan være en god leder uten en klar etisk bevissthet. Han viser til at det utallige ganger i ledelseslitteraturen er forsøkt å definere ledelse uten å nevne etikk. Han utdyper følgende: "Det lar seg ikke gjøre å lede uten at man gjør valg som bevisst eller ubevisst bygger på etiske forutsetninger" (Nyeng, 2011, s.228). Sentralt i etisk ledelse står miljøetikk, som i bunn og grunn handler om å ta vare på naturen for naturens egen skyld. På bakgrunn av dette må derfor dyr og natur også inn i interessentmodellen som definerer bedrifters samfunnsansvar (Nyeng 2011, s.234).

Aktørene i næringslivet spiller en avgjørende rolle i miljøetikken. Med dette kan vi trekke frem de fire r'er, som sammen utgjør et slagord som er med i kampen for å redusere folks økologiske fotavtrykk på planeten: "refuse, reduce, reuse, recycle". Slagordet er dekkende for alt fra forbruk generelt og spesielt på bruk av plastemballasje, og kan være med på å bremse og snu utviklingen av klimaendringene til det bedre (Nyeng, 2011, s.235).

Nyeng utdyper at ved viktige samfunnsspørsmål må vi kunne stille krav til at alle som har makt til å påvirke beslutningstakere utviser et helhetlig ansvar, og ikke opptre strategisk for å fremme egne interesser. Han understreker videre at å skille mellom etisk ledelse og filantropi også er viktig i denne sammenhengen, ettersom noen ledere har lett for å tro at å gi penger til gode formål er det samme som å være etisk god. Det å drive etisk ledelse uten at både sosiale og miljømessige mål integreres i den daglige driften er derfor en selvmotsigelse. Sett i lys av at etikk handler om at mål debatteres og utfordres, må ledelse inkludere en stadig problematisering av om verdiene man baserer seg på er gode nok. Det handler om en vurdering om man tar inn over seg store nok problemer og er villig til å forandre sine prioriteringer i lys av ny kunnskap (Nyeng 2011, s.44).

#### **2.5 Læring**

Kunnskapsutvikling og læring er noe alle ledere og organisasjoner må ta stilling til. Læring defineres i Det Store Norske Leksikon som: "en relativt varig endring i opplevelse og atferd som følge av tidligere erfaring." (Svartdal, 2018). I organisasjoner skjer altså læring når organisasjonens medlemmer tilegner seg ny kunnskap og endrer atferd.

Filstad uttrykker at det er større verdi å skape gode læringsarenaer på arbeidsplassen, heller enn å benytte seg av eksterne kurs (Handelshøyskolen BI, 2007). I denne sammenheng gir hun åtte råd for bedre læring i organisasjoner der mye av fokuset er på det interne miljøet. Fire av disse er:

1. Lederen må fremstå som en tilrettelegger for gode læringsarenaer i organisasjonen og integrerer dette som en del av hverdagen.
2. Det må utvikles en kultur, basert på tillit, hvor medarbeiderne ser det som helt naturlig å involvere hverandre og å løse arbeidsoppgaver for å oppnå kunnskapsdeling. Her må lederen synliggjøre at dette er et felles ansvar.
3. Uformelle relasjoner er en positiv ting og må oppmuntres til. Samtidig må det vises hvilken type kunnskapsutvikling som er viktig for organisasjonen og den enkelte medarbeider.
4. Å ha tilgang til kolleger er avgjørende og dette kan være et ansvar den enkelte medarbeider tar selv. I motsatt fall må lederen være dette bevisst og sette i gang prosesser for å hjelpe medarbeideren med dette.

En organisasjons læreevne har stor betydning for den måten organisasjonen håndterer ytre og indre endringer på, noe som igjen har stor betydning for organisasjonens tilpasnings- og overlevelsesmuligheter (Irgens, 2016, s.84).

I dagens og fremtidens verden som stadig er i endring, og der kunnskap og læring er sentrale konkurransefortrinn en organisasjon kan ha, er det følgelig avgjørende å ha fokus på maksimal utnyttelse av den kunnskapen de ansatte besitter (Heggheim & Solhaug, 2004). Bevisst arbeid på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner forstår vi med dette bør være et stort fokus for lederne, men også for organisasjonen som helhet. I teorier om læring trekkes det gjerne frem tre sentrale teorier med viktige bidragsyttere: Argyris og Schön, Nonaka og Takeuchi, og Irgens.

### ***2.5.1 Argyris og Schön – enkel og dobbelkretslæring***

For å kunne forstå hvordan organisasjoner og deres medlemmer lærer, benytter Chris Argyris seg av handlingsteorier. "Handlingsteoriene er kognitive skjemaer eller strukturer av årsakssammenhenger som bidrar til å skape forenkling og sammenheng i verden" (Irgens, 2016, s.93). En slik teori inneholder styrende variabler, handlingsstrategier og faktiske

handlingers konsekvenser. De styrende variablene er typisk de grunnleggende antakelsene som finnes i en organisasjon, og som i stor grad styrer vår atferd. Det er ikke alltid en handlingsteori fører til at man oppnår ønsket resultat. I så fall kan man utvide den opprinnelige strukturen i handlingsteorien til en læringsmodell (Irgens, 2016, s.97). En slik modell vil i tillegg til å legge vekt på læring også sette lys på det som eventuell skulle hemme muligheten for læring i organisasjonen.

Læringsmodellen til Argyris, som også er kjent som et samarbeid med Donald Schön, tar utgangspunkt i at læring i organisasjoner skjer på ulike nivåer, og kaller disse for enkel- og dobbelkretslæring (Irgens, 2016, s. 98). Læring kan oppstå når handlingsteoriene fører til ønsket resultat, men også om de ikke gjør det og dermed korrigeres slik at ønsket resultat likevel oppnås etter endringer er gjennomført (Argyris, 2000, s.247). Ved enkelkretslæring endres ikke de grunnleggende antakelsene. Her holder man seg innenfor de allerede etablerte rammene organisasjonen handler innenfor, og stiller ikke spørsmål ved disse (Irgens, 2016, s.98).

Spørsmål har derimot blitt stilt hvis det er skjedd en dobbelkretslæring. Her vil det bli stilt spørsmål om de grunnleggende antakelsene faktisk fører til ønsket resultat. Hensikten er at man går dypere og beveger seg utenfor de rammene som allerede handlingsteoriene går innenfor. Man vurderer og korrigerer de grunnleggende antakelsene man har, for å deretter oppnå ønsket resultat. Dette tilsvarer dobbelkretslæring ifølge Argyris. Ved dobbelkretslæring vil man kunne oppnå en mer permanent løsning på et problem, i forhold til enkelkrets som kan gi et mer midlertidig resultat. (Irgens, 2016, s.98).

I alle organisasjoner er det nødvendig med enkel- og dobbelkretslæring (Argyris, 2000, s. 249). Enkelkretslæring fungerer best til mer gjentakende problemer, altså mer rutinemessige utfordringer. Det vil derimot være dobbelkretslæring som gjelder ved større og komplekse problemer som krever mer forståelse. Det vil derimot være dobbelkretslæring som gjelder ved større og komplekse problemer som krever mer forståelse i forhold til dagens omgivelser som stadig er i endring, vil dobbelkretslæring bli stadig viktigere for organisasjoner sin overlevelse og fremtid. Dette fordi man er avhengig av å kunne endre seg. Hvis dagens handlingsteorier ikke fører noen vei, må man ha øynene oppe for at det muligens er de grunnleggende antakelsene som burde gjøres noe med for at organisasjonen skal kunne nå sine mål.



### **2.5.2 Nonaka og Takeuchi – SEKI-modellen**

Læring og kunnskap er kontinuerlige prosesser hvor mye av kunnskapen er taus og dermed ikke kan uttrykkes eksplisitt. Taus kunnskap er ikke noe som nødvendigvis kan uttrykkes skriftlig eller gjennom språk, men noe som er personlig, kontekstspesifikk og ofte forankret i erfaringer, ideer, verdier og emosjoner (Jakobsen, 2008).

I samme artikkel skriver Jakobsen at den tause kunnskapen regnes som den viktigste kunnskapen i organisasjoner. Det er derfor svært viktig at denne kunnskapen deles mellom organisasjoners medlemmer. I boken “Slik skapes kunnskap: Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner”, blir det skrevet at å utnytte den kunnskapen som allerede finnes i organisasjonen på en effektiv måte er like viktig som det å utvikle ny kunnskap (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000, s. 90). Ledere i organisasjoner har et dobbelt ansvar som i første omgang går ut på å få en oversikt over den kunnskapen som allerede finnes i organisasjonen, og tilgjengeliggjøre denne. Det andre ansvaret handler om å bruke kunnskapen i organisasjonen som et ledd i konkurransen med andre organisasjoner. Her ligger ansvaret i å passe på at ny kunnskap blir utviklet og uttrykt i utviklende aktiviteter, eller å finne nye måter den allerede eksisterende kunnskapen kan bli benyttet bedre.

For organisasjoner med sterkt fokus på kunnskapsutvikling, er gjerne den største utfordringen å forstå verdien som er i den tause kunnskapen, og med dette finne måter for at den kan benyttes på best mulig måte (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000, s. 21). Von Krogh, Ichijo og Nonaka beskriver prosessen for å skape kunnskap i organisasjoner som bestående av fem skritt, der det første skrittet nettopp er dette - å dele den tause kunnskapen (Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000, s. 21).

De japanske professorene Nonaka og Takeuchi utviklet en modell som viser hvordan kunnskap kan utvikles og deles i et arbeidsfellesskap (Irgens, 2007, s. 60). SEKI - modellen har fått navnet sitt etter de fire fasene i modellen, henholdsvis sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering. Den første fasen, sosialisering viser hvordan taus kunnskap deles gjennom erfaringer i praksis, og dermed blir delt kunnskap i organisasjonen. Eksternalisering viser til prosessen der den individuelle kunnskapen blir kollektiv kunnskap.

Her blir det eksplisitte kunnskapen nedfelt formelt i skriftlig form, samt mer uformelt som fortellinger i organisasjonen. Kunnskapen som oppnås her kalles for konseptuell kunnskap. Neste fase er kombinerings som handler om kommunisering og systematisering av kunnskapen. Kunnskapen innarbeides i et mer komplekst kunnskapssystem i organisasjonen gjennom for eksempel kategorisering og koding, og kunnskapen blir derfor kalt for systemisk kunnskap. Siste fase i kunnskapsmodellen til Nonaka er internalisering som viser til “learning by doing”. Her forsøker man å gjøre den eksplisitte kunnskapen i organisasjonen taus. Gjennom erfaring blir kunnskapen gjort personlig ved at det blir en del av de som benytter seg av den. Kunnskapen blir operasjonell kunnskap (Irgens, 2007, s. 61).

### ***2.5.3 Irgens – Fra individuell til organisatorisk læring – femtrinnsmodellen***

I boken “Profesjon og organisasjon” skriver Eirik J. Irgens at læring er et begrep med flere meninger (Irgens, 2007, s. 47). Han trekker spesielt frem læring i arbeidslivet. I lys av dette retter han fokuset mot at læringsprosessen både skjer individuelt og kollektivt. Individuell læring er typisk kognitiv læring, der begreper og arbeidsoppgaver innlæres. At det er kognitiv viser til at man prøver å memorere kunnskap, men likevel at det ikke behøver å bety at man har forståelse for hva som faktisk skjer i praksis. I læringen med andre derimot, blir den mer påvirket av konteksten læringen faktisk skjer i, og ikke bare innlæring på egenhånd i et mer kunstig klima. Den kollektive læringen er også mer sosial og man vil derfor kunne lære samtidig som man finner sin plass i arbeidsmiljøet (Irgens, 2007, s. 48).

Irgens retter fokus mot læringsprosessen til den profesjonelle i en organisasjon. Han bygger videre på en modell av Forsberg, Lundmark og Wåglund, ved at han legger på et ekstra trinn i modellen de kalte for firetrinnsmodellen (Irgens, 2007, s. 49). Irgens kalte derfor sin modell for femtrinnsmodellen. Modellen består altså av fem trinn som viser hvordan læringsprosessen skjer, fra individuell til organisatorisk læring. Mellom hvert nivå, finnes det ulike barrierer, som må overgås for å komme seg videre til neste læringstrinn. Disse barrierene kan både være individuelle og mer kontekstuelle i forhold til situasjonen læringen foregår i (Irgens, 2007, s. 50) Videre vil vi presentere hvert av disse læringstrinnene i Irgens’ femtrinnsmodell, samt barrierene som må overgås mellom hvert nivå.

Første nivå i modellen er at man blir påvirket på en eller annen måte. Dette er typisk at man blir stimulert for kunnskap for eksempel formelt gjennom et seminar, eller mer uformelt når man leser morgenavisen. Poenget er at vi utsettes for noe som går utover det vi allerede har

av kunnskap. Irgens forklarer dette nivået som å være på et kurs i forbindelse med jobben der man vil kunne bli presentert for modeller, begreper og lignende som inngår i organisasjonens felles språk. Dette tar man med seg tilbake til arbeidsmiljøet, og vil kunne være til god hjelp ved kommunisering videre i arbeidsfellesskapet (Irgens, 2007, s. 50).

For å komme i en situasjon der læring er mulig, kreves det at man oppsøker denne muligheten. Dette er det første barrieren i modellen. Klarer man dette har man gått videre til nivå 2, nemlig innlæring. Innlæring er typisk den testen man måtte gjennom på skolen for å tilse at man kunne gjengi det man skulle ha lært. Dette kan vi også se i den neste barrieren. Når vi har klart å forstå og evner å gjengi den nye kunnskapen vi har blitt presentert, sier modellen at vi har overgått den andre barrieren mot læring og beveget oss til neste nivå.

Fra nivå 2 der memorering av kunnskapen var sentral, beveger vi oss på nivå 3 over til å faktisk “bruke” det vi har lært, da re-produsering av begreper ikke nødvendigvis betyr forståelse. Nivå 3 kalles derfor for kunnskapsutvikling. At vi lever i en verden som er under stadig endring gjør at læring handler mye om utvikling. Det er ikke alltid vi vil møte på kjente problemer der løsningen er klar, og det er da behovet for læring dukker opp (Irgens, 2007, s. 53). Det handler altså om å forstå at handlingsteoriene vi besitter ikke kan følges mekanisk, og at det kreves refleksjon av kunnskapen vi har.

Å kunne bevege oss fra kunnskapsutvikling til kunnskapsanvendelse krever at vi benytter oss av de handlingsteoriene vi allerede besitter, i tillegg til å etablere nye om det skulle oppstå behov for det. I nivået om kunnskapsutvikling både bruker vi og videreutvikler den innlærte kunnskapen. Barrieren for å nå kunnskapsutvikling innebærer både individuelle og kontekstuelle faktorer. De individuelle filtrene inneholder blant annet hvilke handlingsteorier vi allerede har og hvor utforskende og nysgjerrige vi er på det gjeldende temaet. Det handler også om hvordan man selv klarer å videreformidle og overrekke den kunnskapen man selv har lært. Argumentasjon og overbevisning er viktige stikkord her. De kontekstuelle handler mer om i hvilken grad vi har mulighet til å benytte oss av handlingsteoriene våre sammen med andre. Om mennesker og elementer hindrer eller fremmer kunnskap og handlingsteorier, er avgjørende for hvor godt man kan si at et læringsmiljø er.

For å oppnå organisatorisk læring i nivå 5, må anvendelse av kunnskapen gjøres uavhengig av enkeltindivider. Dette tilsvarer den fjerde og siste barrieren for å komme til det siste nivået

i modellen. “Organisatorisk læring er noe mer enn summen av enkeltpersoners læring” (Irgens, 2007, s. 56). Dette nivået handler følgelig om at organisasjonen som én enhet utvikler sine handlingsteorier uavhengig av enkeltpersoner som kunnskapen opprinnelig tilhørte. Dette vil altså si at organisasjonen sin atferd er endret, og at den også kan endres senere ved behov. Kunnskapen kan overføres gjennom praktisk arbeid, og den kan også nedskrives i typisk instruerende dokumenter og prosedyrer. Til sammen utgjør disse dokumentene organisasjonens felles mentale modeller, som beskriver hvordan organisasjonen skal fungere og opptre. Disse modellene kan være synlige, men også mer “skjulte” og ubevisste handlinger fra organisasjonens medlemmer (Irgens, 2007, s. 57).

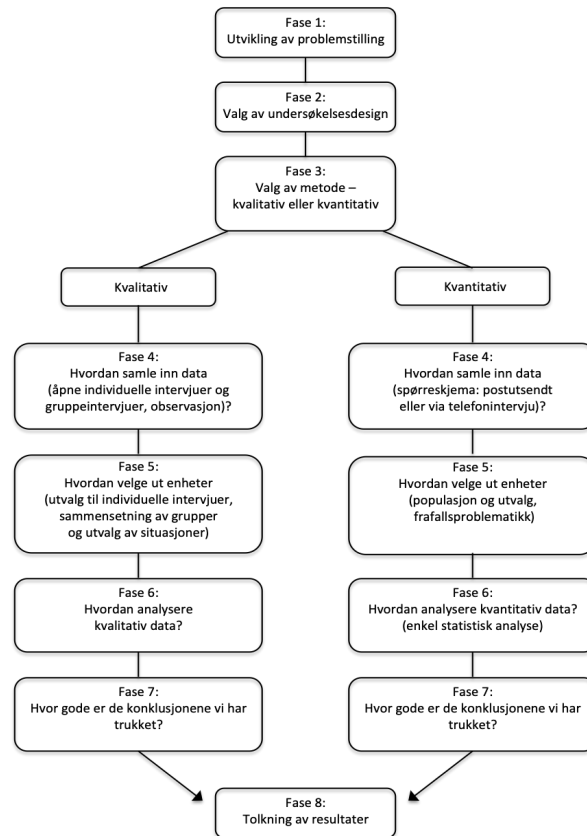
## **2.6 Oppsummering**

Vi har i dette kapittelet vært gjennom ulike teorier i tilknytning til forskningsspørsmålene. Disse har vi hovedsakelig blitt presentert for gjennom emner innenfor organisasjon og ledelse, og etikk. Samfunnsansvar (CSR), omdømme, ledelse og læring er herunder teoriene vi ønsker å anvende i analysedelen for å underbygge funnene våre, og som representerer hver sin side av problemstillingen. Før vi kommer til dette vil vi forklare hvilke metodiske valg vi har gjort for å belyse vår problemstilling.

## **3.0 Metode**

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Jacobsens åtte steg i en forskningsprosess, en fremgangsmåte utarbeidet i boken “Hvordan gjennomføre undersøkelser”. Disse fasene har vært et nyttig verktøy for å ta gode valg som styrker undersøkelsens troverdighet og gyldighet. Nettopp dette er av stor betydning i en oppgave som denne, med tanke på at resultatene skal kunne benyttes av andre (Jacobsen, 2016, s.16).

Hensikten med forskningen er å tilegne oss innsikt i hvordan ledere og ansatte tenker om og utfører samfunnsansvar i Choice, samt deres bevissthet rundt påvirkningen dette har på omdømme. Det er videre viktig for oss at oppgaven kan tilføre noe til samarbeidsbedriften. På bakgrunn av dette ønsker vi i kapittel 5 å bidra med forslag til videre tiltak innenfor samfunnsansvar og omdømme på Clarion. På den måten håper vi at dette samarbeidet vil være av gjensidig nytteverdi.



Figur 2.0: Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2016, s. 68)

### 3.1 Fase én: Utvikling av problemstilling

Forskningsprosessen starter vanligvis med et tema man ønsker å utforske, som man videre utvikler til en problemstilling (Jacobsen, 2016, s.75). I vårt tilfelle var dette temaet samfunnsansvar i Choice, som vi konkretiserte ved å sette det i sammenheng med omdømme. Med dette har vi avgrenset problemstillingen vår eksplisitt, noe som er en viktig del av denne fasen.

Før man går videre med empirisk undersøkelse er det gjerne tre krav problemstillingen bør tilfredsstillende. Disse kravene er at den skal være spennende, enkel og fruktbar (Jacobsen, 2016, s.77). Vår problemstilling er spennende fordi vi ønsket å få svar på hvordan ulike ansatte beskrev begrepet samfunnsansvar, da det som tidligere nevnt ikke finnes en klar definisjon på dette. På grunnlag av at samfunnsansvar er en relativ nykommer innenfor organisasjonsteorien, er det spennende hvilke tanker de ansatte har gjort seg omkring hvordan temaet påvirker arbeidshverdagen deres. Relatert til dette er det interessant å se på deres bevissthet rundt omdømme. Problemstillingen er også enkel ved at den er konkret og

avgrenset. Det siste kravet om at den skal være fruktbar tilfredsstilles ettersom det er mulig å teste problemstillingen empirisk, samt at målet er å oppnå ny kunnskap om samfunnsansvar og omdømme.

Jacobsen skiller videre mellom tre dimensjoner man kan dra nytte av for å analysere problemstillinger. Den første er om problemstillingen er uklar eller klar, den andre er om den er forklarende eller beskrivende, og den tredje og siste dimensjonen er om man ønsker å generalisere eller ikke (Jacobsen, 2016, s. 78). Videre vil vi ta for oss disse tre dimensjonene for å vise hvordan vi har kommet frem til problemstillingen vår; *“Hvordan forstår og gjennomfører ledere i Choice samfunnsansvar og omdømme?”*

Det første vi må ta stilling til er altså om problemstillingen vår er uklar eller klar. Vi valgte temaet samfunnsansvar fordi det er et høyst aktuelt og innholdsrikt tema, som vi har blitt introdusert for i etikkfaget på studiet. Dermed hadde vi en godt utarbeidet teori å jobbe utfra, hvor vi i tillegg ønsket å se på hva som skjer hvis vi innførte en kjent variabel innenfor organisasjonsteori, herunder omdømme. Det er derfor en klar problemstilling vi har endt opp med (Jacobsen, 2016, s.80).

Den andre dimensjonen er om problemstillingen skal være eksplorerende (å forske på det vi vet lite om), eller om den skal være testende (å undersøke et tema det allerede finnes forskning på, (Jacobsen, 2016, s.64)). I denne studien kan problemstillingen identifiseres innenfor den eksplorerende tilnærmingen. Dette for å kunne komplementere allerede eksisterende forskning, samtidig som vi ville å ha muligheten til å avdekke om det finnes en sammenheng mellom variablene samfunnsansvar og omdømme i Choice. Nordic Choice-kjeden kan bli sett på som en pionér innenfor samfunnsansvar i hotellbransjen. I samarbeid med Clarion har formålet vært å oppnå mer kunnskap og mer klarhet rundt temaet.

Den siste dimensjonen er generalisering. Ifølge Jacobsen handler generalisering om å anse at funn basert på studier av noen få, også gjelder for alle (Jacobsen, 2016, s.87). Vår populasjon er ansatte fra hotellkjeden Nordic Choice Hotels. Da det ville vært både tid- og kostnadskrevende å nå et flertall hoteller i Norge, valgte vi å begrense oss til Clarion Hotel i Trondheim. Utvalget ble dermed ansatte og ledere fra dette hotellet, og muligheten for generalisering er dermed begrenset.

### 3.2 Fase to: Valg av undersøkelsesdesign

For å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte, er det av betydning å finne et passende undersøkelsesopplegg. Teorien viser til to ulike typer gyldighet som vil være et resultat av hvilket opplegg man velger å benytte seg av. Ekstern gyldighet viser til graden av generalisering, mens intern gyldighet handler om undersøkelsen gir en sann og virkelighetsnær beskrivelse, og om innsamlet data gir grunnlag for å påstå kausalitet (Jacobsen, 2018, s. 89). Både generalisering og virkelighetsnære beskrivelser vil vi komme tilbake til under neste avsnitt. I denne undersøkelsen vil den interne gyldigheten være mest relevant da vi ønsker å se på Clarion Hotel i Trondheim sitt arbeid med samfunnsansvar og omdømme. Fokuset i oppgaven vår ligger ikke på å finne kausale sammenhenger, men på hvordan ansatte i Choice forstår og gjennomfører samfunnsansvar og omdømme.

Vi har valgt et intensivt undersøkelsesopplegg ettersom dette innebærer å studere et fåtall enheter og å gå i dybden på et fenomen (Jacobsen, 2018, s. 90). Med et slikt opplegg vil vi få frem en mer detaljert forståelse av hvordan arbeidet med samfunnsansvar og omdømme foregår på hotellet. Vi har altså gode muligheter til å sitte igjen med virkelighetsnære beskrivelser, som handler om at respondentene vil oppleve at den beskrivelsen som gis er relevant og riktig (Jacobsen, 2018, s.91).

Med utgangspunkt i at vi går i dybden, studerer et få antall enheter og gir virkelighetsnære beskrivelser, vil vi kunne oppnå høy intern gyldighet ved et intensivt undersøkelsesopplegg. Dette vil kunne være et godt grunnlag for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2018, s.91).

“Ved teoretisk generalisering danner man en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, og hvordan fenomener henger sammen ut fra et mindre antall observasjoner” (Jacobsen, 2018, s. 90). Ved å innhente informasjon fra et fåtall hotellansatte, ønsker vi å utarbeide en teori om hvordan arbeidet med samfunnsansvar og omdømme foregår på det utvalgte hotellet. Clarion Hotel & Congress i Trondheim er et stort hotell med over hundre ansatte. For å kunne generalisere våre resultater til resten av hotellet, er vi altså avhengig av et relativt stort utvalg respondenter til vår undersøkelse.

Ifølge Jacobsen utarbeides det hypoteser på bakgrunn av teori for å kunne teoretisk generalisere (Jacobsen, 2018, s.90). Etter å ha diskutert omkring dette med vår veileder kom vi imidlertid fram til å benytte oss av ulike forskningsspørsmål. Dette fordi vi har tro på at det

vil gi oss en dypere forståelse av problemstillingen vår: *Hvordan forstår og gjennomfører ledere i Choice samfunnsansvar og omdømme?*

En oppsummering av våre forskningsspørsmål:

1. Hvordan beskrives samfunnsansvar i planer og dokumenter i Choice?
2. Hvordan forstår ledere i Choice samfunnsansvar og omdømme?
3. Hvordan arbeider Choice for å involvere de ansatte i WeCare?
4. I hvilken grad synes de å ha lyktes med bærekraftsmålene de har formulert, og hva mer kan de gjøre for å nå ønskede mål?

Etter å ha landet på at et intensivt undersøkelsesopplegg var det mest hensiktsmessige for å besvare problemstillingen, valgte vi under dette å benytte casestudier. Her er fokuset rettet mot én utvalgt enhet, der studiet kan omfatte flere ulike typer enheter som avgrenses i tid og rom (Jacobsen, 2018, s.97). Våre undersøkelsesenheter går i teorien under navnet “absolutte enheter”. Jacobsen skriver at dette typisk er enkeltindivider, noe som er tilfelle for oss. Det skilles mellom to ulike casestudier, som er henholdsvis enkeltcase og sammenlignende casestudier. Ettersom vi i vår undersøkelse går i dybden på enheter som er klart avgrenset i tid og rom, har vi ifølge Jacobsen valgt en enkeltcase-studie. Med denne avgrensningen er vi godt rustet til å kunne tilegne oss virkelighetsnære beskrivelser, og det sentrale er å se sammenhengen mellom aktører og kontekst - noe som er akkurat det vi ønsker (Jacobsen, 2018, s.99). En svakhet ved enkeltcase-studier er at det er problematisk å skulle generalisere statistisk fra en case til en annen (Jacobsen, 2018, s.100).

Oppsummert vil et intensivt undersøkelsesopplegg gi en god forståelse av hvordan samfunnsansvar og omdømme er i fokus på Clarion, og dermed resultere i høy intern gyldighet. Problemstillingen legger til rette for utforskning, med sikte på å forstå hvordan representanter fra hotellet stiller seg til disse temaene. Med utgangspunkt i disse punktene resulterer dette i enkeltcase som det valgte undersøkelsesdesign.

### **3.3 Fase tre: Hva slags data skal vi samle inn?**

Vi skiller mellom kvantitative og kvalitative data når vi samler inn informasjon (Jacobsen, 2016, s.125). Kvantitativ tilnærming blir definert som oversiktlige variabler og verdier som kan tilordnes til et tall. På den andre siden blir kvalitativ tilnærming sett på som en åpen metode. Her vil informasjon bli formidlet i språk og handlinger (Jacobsen, 2016, s.126).



Fordelene med kvalitativ metode er åpenhet, nærhet, relevans, nyanserikdom og fleksibilitet (Jacobsen, 2016, s.132). Disse faktorene var viktige for oss ettersom vi var interesserte i å få kjennskap til hvordan ledere og ansatte arbeider med samfunnsansvar og omdømme. Ved benytte kvalitativ metode ville vi få en «riktigere forståelse» av situasjonen, slik Jacobsen utdyper det (Jacobsen, 2016, s.129).

Likevel er det flere ulemper med denne tilnærmingen. Det tar selvsagt mye tid og derfor vil det være ressurskrevende å undersøke alle ledere og ansatte. Velger vi få respondenter vil vi få generaliseringsproblemer. Dette kommer av at vi ikke får innsamlet data fra et representativt utvalg (Jacobsen, 2016, s.131). Den kvantitative metoden ville gitt oss et mer representativt utvalg gjennom å undersøke flere enheter. På en annen side ville en slik tilnærming gitt oss et overfladisk perspektiv på undersøkelsen (Jacobsen, 2016, s.135).

Vi visste på forhånd at samfunnsansvar ikke hadde en universell definisjon. Dette området hadde heller ikke tilstrekkelig med forskning. Interessen var dermed stor for å gå i dybden. Nettopp fordi vi hadde lite kjennskap til denne tematikken, egnet det seg best å velge kvalitativ metode for vår undersøkelsesprosess. Vi ønsket ikke å ha forhåndsdefinerte svar, og valget ble derfor å benytte oss av åpne spørsmål gjennom individuelle intervju. På den måten fikk vi grundige svar på hvordan ledere i Choice forstår og gjennomfører samfunnsansvar og omdømme.

### **3.4 Fase fire: Innsamling av kvalitative data**

Det er ulike datainnsamlingsmetoder å velge mellom i den kvalitative metoden, og med sikte på å oppnå et helhetlig bilde vil det være fordelaktig å bruke flere metoder. Det er fire ulike metoder i kvalitativ datainnsamlingsmetode; åpent individuelt intervju, fokusgrupper, observasjon, dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2016, s. 145). Basert på ønsket om å oppnå flere vinklinger på ett og samme fenomen, har vi derfor vurdert dokumentundersøkelse og individuelle intervju som de mest hensiktsmessige innsamlingsmetodene.

#### **3.4.1 Dokumentundersøkelse**

Dokumentundersøkelse måler forhold indirekte når primærdata er umulig å innhente. Det kan brukes når vi ønsker synspunkter på eller fortolkning av en hendelse, eller finne ut hva mennesker faktisk har gjort i en situasjon (Jacobsen, 2016, s. 170). Denne

datainnsamlingsmetoden er valgt for å besvare første forskningsspørsmål: “Hvordan beskrives samfunnsansvar i planer og dokumenter i Choice?”

Vi har sett at samfunnsansvar i Choice dekker et bredt spekter av satsningsområder. Gjennom dokumentundersøkelsen har vi muligheten til å avdekke hva hotellkjeden faktisk har gjort innenfor disse. Det var derfor denne innsamlingsmetoden som gjorde seg mest aktuelt med sikte på å presentere en best mulig beskrivelse av WeCare. Det kunne vært både tidkrevende og problematisk for våre respondenter å gjengi planer og dokumenter helt korrekt i et intervju. Respondentenes ord, setninger og fortellinger om temaet gjennom et intervju gir oss mange inntrykk. Med en slik datainnsamlingsmetode får vi et større perspektiv, ettersom vi får frem flere sider av samme tema. Valget av dokumentundersøkelse mener vi derfor vil gi oss best grunnlag til å belyse det formulerte forskningsspørsmålet.

Sekundærdata vi har benyttet oss av er offentlige dokumenter, rapporter og annen relevant informasjon vi finner på Nordic Choice Hotels sine nettsider. Dette utgjør også det vi kaller institusjonelle kilder, ettersom avsenderen er en institusjon. En ulempe ved dette er at det blir uklart hvem sine synspunkter som fremkommer, og hvilket kunnskapsnivå og innsikt som ligger bak dokumentene (Jacobsen, 2016, s.190). Styrken ved å benytte to ulike datainnsamlingsmetoder er likevel at vi får fram flere ulike synspunkter. I tillegg får vi muligheten til å sammenligne svarene i de individuelle intervjuene, med beskrivelsene vi fant gjennom de institusjonelle kildene. Herunder har vi muligheten til å se på hvilke deler av dokumentene som blir vektlagt i svarene til respondentene, og hvilke gap som eventuelt eksisterer mellom ord og handling. I de gjennomførte intervjuene ble sentrale aspekter ved samfunnsansvar nevnt, som vi også finner igjen i det formelle. Dette er noe vi vil komme tilbake til i drøftingen.

### ***3.4.2 Individuelle intervju***

Åpne individuelle intervju ble videre valgt for å svare på de resterende forskningsspørsmålene. Denne datainnsamlingsmetoden beskrives som en vanlig dialog mellom undersøker og respondent. Her kommuniseres det om ulike forhold, og det noteres hva respondenten sier. Herunder legges det ingen eller få begrensninger på hva respondenten kan svare (Jacobsen, 2016, s.149). Denne metoden var hensiktsmessig å velge først og fremst fordi det var få enheter som skulle undersøkes. Det er en tidkrevende prosess å gjennomføre, og hadde ikke gjort seg like aktuell om vi var avhengige av et høyt antall respondenter.

Videre var det personlige intervjuer vi var ute etter, altså å få frem hva det enkelte individ uttaler. I tillegg var vi interesserte i hvordan den enkelte ansatt fortolker et spesielt fenomen, herunder samfunnsansvar - og også hvordan omdømme gjør seg aktuelt innenfor dette.

På bakgrunn av dette ble ansikt-til-ansikt intervju det mest aktuelle for oss. Det som forenklet sett kjennetegner et slikt intervju er at det skiller seg ut ved fysisk nærhet, og at man får tett dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon (Jacobsen, 2016, s. 147). Til informasjon ble intervjuguiden sendt og godkjent av veileder før gjennomføring. Selve intervjuet ble tatt opp på mobil etter hver enkeltes tillatelse, og like etter intervjuet ble det laget annoteringer som også inkluderte våre hovedinntrykk fra intervjurundene. Lydopptakene ble deretter renskrevet.

Når det gjelder anonymisering av intervjuene ble dette informert om på forhånd. Det bør likevel nevnes at det er utenfor vår kontroll om de ansatte på Clarion klarer å tolke seg frem til hvem som har sagt hva når de eventuelt leser oppgaven. Det må tas i betraktning at vi intervjuet seks personer av totalt 105 faste ansatte. 4 av 12 ledere ble intervjuet, som kan antas at kjenner hverandre godt. Svarene deres vil også naturligvis bære preg av hvilken avdeling de jobber i. Vi har likevel gjort vårt beste ut fra det utgangspunktet vi har - ved å oversette fra dialekt til bokmål, samt å utelate personopplysninger fra oppgaven.

### **3.5 Fase fem: Hvordan skal vi velge ut enheter?**

I den kvalitative metoden er datainnsamlingen ressurskrevende. Gjennom individuelle intervju må vi derfor begrense oss når det gjelder antallet respondenter. Dette på bakgrunn av at datainnsamlingen tar lang tid og at vi får mye informasjon som skal analyseres (Jacobsen, 2016, s.178). Etter anbefaling fra veileder var utgangspunktet at vi skulle intervju kun ledere på Clarion. Vi valgte dermed å begrense oss til seks til åtte respondenter.

I utvalgsprosessen utdyper Jacobsen at det skal velges kriterier for utvelgelse av respondenter (Jacobsen, 2016, s.179). Vi begynte med å kontakte topplederen, og med henne inkludert fikk vi muligheten til å intervju fire ledere fra ulike avdelinger på Clarion. De to siste respondentene som ble valgt ut var ansatte. Dette på bakgrunn av at toppleder mente at resterende lederne ikke var relevante til å gi gode svar på vår problemstilling.

Problematisering rundt utvalgsprosessen vil vi komme tilbake til i fase 7. Til tross for at vi ikke fikk intervjuet like mange ledere som vi i utgangspunktet hadde sett for oss, vil vi si at

det styrket oppgaven med perspektiv fra både ledere og ansatte. Til vår fordel fikk vi begge kjønn, da det var fire kvinner og to menn.

Når vi velger kilder til vår dokumentundersøkelse, er det viktig å være kritiske til det utvalget av kilder vi benytter oss av, og dette vil vi komme tilbake til i fase 7 om validitet og pålitelighet (Jacobsen, 2018, s.189). Vi har valgt Nordic Choice Hotels sine hjemmesider, som nevnt har en egen side om WeCare. Innholdet er utarbeidet av ledere i Choice, og dermed blir dette førstehåndskilder som er åpne for alle interessenter.

### 3.5.1 Presentasjon av respondentene

<i>Respondent</i>	<i>Beskrivelse</i>
<i>Leder 1 / Toppleder</i>	Hotel & Passion Manager. Vært der siden åpning i 2012, med 20 års erfaring i hotellbransjen. Hun har ansvar for alt som har med hoteldrift å gjøre, og har fire ledere under seg som rapporterer til henne.
<i>Leder 2</i>	Style Manager, jobbet på hotellet i snart seks år. Hun har ansvar for bemanning av renholdsavdelingen, samt kvalitet og kontroll av hotellrom og fellesareal.
<i>Leder 3</i>	Controller, med hovedansvar for økonomi, prognoser, statistikk og lønn. Hun har jobbet på hotellet siden før åpningen.
<i>Leder 4</i>	Food & Beverage Manager, med ansvar for kokker, servitører, drift av restaurant, overordnet økonomi o.l. Han jobbet i Choice-kjeden i 1994, og startet igjen i mars 2018.
<i>Ansatt 1</i>	Ansatt i Inhouse Sale siden åpningen i 2012. Hun planlegger konferanser, driver med salg og ivaretar behov hos kunder og bedrifter.
<i>Ansatt 2</i>	Meeting & Event Supervisor, og den høyre hånden til manageren i avdelingen. Han planlegger konferanser, og drifter skift på dagtid. Han startet på hotellet i 2014.

### 3.6 Fase seks: Hvordan skal vi analysere de data vi får inn?

Sammenlignet med en kvantitativ tilnærming som er mer bestemt på forhånd, er vi ved en kvalitativ tilnærming ikke like fastlåst. Dette gjør at hele prosessen glir over i hverandre, fra planlegging, gjennomføring og analyse (Jacobsen, 2018, s. 199). Gjennom valg av kvalitativ tilnærming har vi den fordelen at vi kan endre og tilpasse metoden underveis i prosessen hvis

det skulle være nødvendig. Dette dro vi for eksempel nytte av da vi i etterkant av første intervju oppdaget at noen spørsmål ikke ble forstått riktig av respondenten, og som dermed måtte endres på. Underveis i intervjuene var det også nødvendig å droppe noen spørsmål, da de uoppfordret ble svart på gjennom tidligere stilte spørsmål i intervjuguiden.

Overordnet gikk den kvalitative analysen ut på at vi først tok for oss enkeltintervjuene, før vi deretter så hvert intervju i sammenheng med resten av intervjuene (Jacobsen, 2018, s. 197). På denne måten tilegnet vi oss et godt grunnlag til å finne sammenhenger og ulikheter blant respondentene, som kunne gi oss gode funn til å besvare problemstillingen vår. Jacobsen presenterer dette som hermeneutisk metode, som går ut på at man veksler mellom å se på deler og helheten i undersøkelsen (Jacobsen, 2018, s.198).

### **3.6.1 Dokumentasjon**

Første fase er dokumentasjon, hvor vi her renskrev rådataene vi satt igjen med etter intervjuene. Jacobsen beskriver rådata som informasjon man tilegner seg ved intervju eller observasjon, hvor han nevner at lydopptak er foretrukket (Jacobsen, 2018, s. 200). Disse rådataene transkriberte vi, som vil si at vi overførte lydopptaket til et skriftlig dokument. Dette gjorde det lettere for oss da vi senere skulle sammenligne svar fra de ulike intervjuene. Til slutt i denne fasen lagde vi en annotering til hvert intervju, som er et kortfattet sammendrag av en større helhet (Jacobsen, 2018, s. 205). Vi brukte også alltid noen minutter etter hvert intervju til å skrive ned hovedpunkter og detaljer vi anså som vesentlige. Både under intervjuene og renskrivingen hadde vi i bakhodet hvordan informasjonen vi mottok kunne kobles til problemstillingen.

### **3.6.2 Utforskning**

Den andre fasen i kvalitativ analyse er utforskning av de transkriberte rådataene våre (Jacobsen, 2018, s. 205). I boken nevner Jacobsen at dette kan gjøres ved å ta utgangspunkt i det enkelte ord som finnes i teksten, og videre teller antall ganger et ord blir nevnt. Under analysen av våre data fant vi det ikke hensiktsmessig å se hvor ofte et ord ble nevnt. Hurtigtasten *ctrl+f* ble derimot benyttet for å enkelt kunne navigere oss blant den store mengden av transkribert data. Å bruke denne hurtigtasten som et verktøy til å koble informasjon til riktig person og sammenheng, var til god hjelp i både analysen og under senere drøfting.

### **3.6.3 Innholdsanalyse og sammenbinding av informasjon**

Etter tidkrevende arbeid med transkribering og annotering satt vi igjen med et godt grunnlag for videre analyse. Den siste delen omtales som innholdsanalyse, som går ut på kategorisering og sammenbinding av informasjon. Utgangspunktet for kategorisering er ett eller noen få tema (Jacobsen, 2018, 207). I intervjuguiden utformet vi fire forskningsspørsmål som fungerte som overordnede temaer for hva vi ønsket svar på, og som forhåpentligvis ville gi oss gode bidrag til å svare på problemstillingen. Forskningsspørsmålene ble dermed brukt under kategoriseringen, og gjorde denne jobben litt enklere. Det første vi gjorde var å samle de mest relevante sitatene, før vi sorterte disse inn under hvilket forskningsspørsmål de besvarte. Dette gjorde at vi fikk luket ut det viktigste blant alle intervjuene, og i tillegg kunne sammenligne alle sitatene med hverandre. Dette tar oss over til siste fase i den kvalitative analysen, som er å sammenbinde informasjonen. Ved å se på likheter og forskjeller i svarene fra de ulike respondentene følte vi at vi fikk et godt bilde av hvordan arbeidet med spesielt samfunnsansvar inngår i arbeidshverdagen hos ansatte på hotellet.

### **3.7 Fase sju: Hvor gode er funnene og konklusjonene**

Det sentrale i denne fasen er å drøfte gyldighet og pålitelighet, samt å være kritisk til kvaliteten på de dataene som er samlet inn. Dette vil si at vi må vurdere om de resultatene vi har fått kan oppfattes som riktige. I samfunnsvitenskapelig metode snakkes det ofte om intersubjektivitet heller enn sannhet. Dette innebærer at det nærmeste vi kommer sannhet er at flere personer er enige om at noe er en riktig beskrivelse (Jacobsen, 2018, s.354). Dette betyr at selv om vi ikke kan være sikre på “sannheten”, kan vi vurdere resultatene vi har fått ved hjelp av å se på nettopp de aspektene som går under validitet og reliabilitet. Sett i lys av den komplekse informasjonen vi har samlet inn, vurderer vi det som verdifullt å bruke ekstra tid på denne fasen. På denne måten får vi gjort en grundig vurdering av hvor gode funnene våre virkelig er, slik at vi ikke trekker raske konklusjoner.

#### **3.7.1 Intern gyldighet**

For å teste den interne gyldigheten reises et sentralt spørsmål når det gjelder dokumentundersøkelsen; har institusjonen som forfattet kilden egeninteresse i å forvreng informasjonen? (Jacobsen 2015, s. 183). Sett i sammenheng med at dokumentene er produsert av en troverdig institusjon, er det ingen funn som direkte tilsier dette. Det var i tillegg en nær kobling mellom funn i dokumentanalysen og de individuelle intervjuene. Dette er med på å styrke troverdigheten, og sett i lys av undersøkelsen som en helhet vurderer vi

resultatene som virkelighetsnære. Dette betyr likevel ikke at et kritisk blikk ikke er lagt til grunn i analysen. Vi er innforstått med at måten Nordic Choice Hotels fremlegger informasjon på nettsiden, er deres måte å bygge omdømme på. Gjennom en plattform som dette har de muligheten til å fremstille seg selv slik de ønsker å fremstå, og dermed kan man aldri stole helt blindt på det som blir kommunisert.

Det at det ikke er offentliggjort nyere rapporter enn fra 2017, kan også ha en betydning for hvor gyldige deler av dataene fra dokumentundersøkelsen er (Jacobsen, 2016, s.229). Likevel vurderer vi ikke nettsiden som utdatert når det gjelder hva vi ønsker å undersøke. I samsvar med de individuelle intervjuene har vi forstått at det ikke har skjedd merkbare endringer i løpet av kun et par år, når det gjelder hvordan Nordic Choice Hotels beskriver samfunnsansvar gjennom WeCare.

Vi valgte å gjøre en kritisk gjennomgang av resultatene i de individuelle intervjuene selv, da det var utfordrende å finne informasjon fra andre lignende tilfeller. Selv om vi fikk noen uforventede svar fra våre respondenter, ga de innsamlede dataene svar på det vi hadde behov for gjennom forskningsspørsmålene. For å øke den interne validiteten vil påstandene vi kommer med i analysen (fase åtte), være basert på faktiske utsagn fra respondentene.

### **3.7.2 Overførbarhet**

Når det gjelder ekstern gyldighet omhandler dette om det vi har funnet kan overføres til andre sammenhenger, altså om det er generaliserbart eller ikke (Jacobsen, 2016, s.237). Det som kan vurderes i denne sammenheng er om ledere og ansatte sine svar kan overføres til hele hotellet. En faktor som ansees som betydningsfull for resultatenes eksterne gyldighet, er hvilke ansatte øverste leder på hotellet plukket ut til våre intervju. Av 12 ledere ble fire plukket ut som respondenter fra ledelsen, og det er dermed ikke gitt at disse er representative for hele ledergruppen.

Jacobsen nevner et vanlig problem i denne sammenheng, nemlig at vi ikke får tilgang til de enhetene som gir riktig informasjon (Jacobsen, 2016, s.229). Som nevnt i fase fem, mente toppleder at de åtte resterende lederne ikke var relevante med tanke på å gi like gode svar på vår problemstilling. Dette utsagnet i seg selv gir oss en indikasjon på at innsikten om samfunnsansvar og omdømme ikke er gjennomgående i hele ledergruppen, noe som leder til at relevant informasjon muligens har blitt utelukket. Totalt sett må vi ta i betraktning at

resultatene av våre funn kunne vært annerledes dersom ikke deler av ledergruppen ble ekskludert fra undersøkelsen.

Ettersom vi ikke hadde gitt øverste leder noen ytterligere kriterier enn at lederne skulle være fra ulike avdelinger, sto vedkommende fritt til å velge hvem som var “best egnet”. Vi må derfor også ha i bakhodet at lederen kan ha valgt ut de som hadde mest kunnskap om temaet vårt, men på en annen side kan også tid ha vært en faktor for utvelgelsen. Da vi kontaktet øverste leder for ønske om respondenter, fikk vi vite at hotellet var inne i en hektisk periode. Det vil dermed være naturlig å anta at de som ble valgt ut var dem som var mest tilgjengelig i løpet av de ukene vi ønsket å gjennomføre intervjuene.

Tid kan også være en relevant faktor innenfor validitet i den grad at noen av våre intervju spørsmål baserte seg på fortid. Eksempler på dette er: “Hva er grunntanken bak oppstarten av WeCare arbeidet?”, “Har arbeidet med WeCare ført til ønskede resultater? og “Har fokusområdene innenfor samfunnsansvar vært de samme gjennom alle år, eller har det vært tilfeller hvor disse er blitt endret”. Det at respondentene må tenke tilbake i tid, kaller Jacobsen (2016, s. 271) for retrospektivt design.

Selv om enkelte spørsmål ikke var direkte formulert i fortid, oppfattet vi det som nødvendig for enkelte respondenter å tenke tilbake i tid for å kunne gi et godt svar. Dette så vi spesielt gjaldt de som hadde jobbet på hotellet over lengre tid. For å svare på for eksempel “Hvordan blir nye ansatte introdusert for arbeidet deres med samfunnsansvar?”, var det naturlig for den ansatte og tenke tilbake i tid til hvordan en selv fikk denne introduksjonen. Vi fikk ikke inntrykk av at respondentene hadde problemer med å tenke tilbake, men likevel vurderer vi det viktig å legge til grunn at det kan ha vært noe som ble glemt, og som derfor også påvirker påliteligheten. Med dette tidsperspektivet med i vurderingen kan vi tenke oss at enkelte svar ville vært annerledes om vi hadde gjennomført intervjuene for eksempel ett år tidligere. Forskningsgyldighet kan allikevel ikke bare vurderes på grunnlag av respondentenes erfaringer med å oppleve endringer i hukommelsen.

Vi har nå sett på ulike faktorer som påvirker overførbarheten, og faktum er at jo flere respondenter vi intervjuer, jo større er sannsynligheten for at vi kan generalisere funnene (Jacobsen 2016, s.238). Med tanke på at vi kun intervjuet seks av totalt 105 ansatte på



Clarion Hotel, vil vi i denne forskningen ha et svært tynt grunnlag til å kunne teoretisk generalisere.

### **3.7.3 Pålitelighet**

Alle respondentene som tok del i undersøkelsen utgjorde førstehåndskilder som var nære det fenomenet som beskrives. Dette gir oss grunnlag til å stole på det som ble sagt i intervjuene (Jacobsen, 2016, s.230). Vi fikk ikke inntrykk av at respondentene ikke representerte et ærlig bilde av virkeligheten, spesielt fordi flere var ydmyke og åpne om hva hotellet kunne bli bedre på. Det er flere sentrale aspekter å peke på når vi skal vurdere undersøkelsens pålitelighet. Har respondentene vært ærlige? Jacobsen nevner ulike trusler mot undersøkelsens troverdighet: undersøkereffekt, konteksteffekt, slurv i nedtegning og analyse av data (unøyaktig registrering av data og unøyaktig analyse av data) (Jacobsen, 2016, s.242).

Til tross for at vi mener å ha innhentet god informasjon fra respondentene våre, vil vi aldri få bedre data enn de vi evner å registrere. Lydopptak ble derfor et viktig verktøy for å kunne lagre all den detaljerte informasjonen (Jacobsen, 2018, s.201). Vi føler oss dermed rimelig sikre på at vi ikke har gått glipp av viktig informasjon i synspunkter og svar, da vi har hørt lydopptakene flere ganger samt transkribert disse. Vi skrev også ned våre umiddelbare tanker om intervjuet rett etter de var gjennomført, for å hjelpe hukommelsen til å hente frem inntrykkene våre ved senere tidspunkt.

Sett i sammenheng med at selve intervjueren og konteksten kan ha en effekt på det fenomenet som undersøkes, vil vi trekke frem konteksteffekt da det er dette vi finner tydelige eksempler på. Alle intervjuene ble avholdt i respondentenes naturlige omgivelser, nemlig på Clarion hotell. De ulike intervjuene ble gjennomført på tilfeldig valgte steder på hotellet. Ikke alle intervjuene ble gjort i lukkede rom, og vi kan derfor ikke se bort ifra at forstyrrende elementer i form av bakgrunnsstøy som pratende gjester, rengjøring o.l. kunne påvirke svarene deres.

En annen type konteksteffekt er at en av respondentene hadde glemt intervjuet når vi møtte opp på hotellet, men vedkommende klarte likevel å presse oss inn i den travle timeplanen. Det er naturlig å anta at lederen ikke hadde forberedt seg, og derfor ikke tenkt gjennom sine synspunkter innenfor fenomenet på forhånd. I tillegg virket vedkommende stresset og fikk

flere telefoner og meldinger tikkende inn på mobilen underveis, som påvirket dynamikken i samtalen.

Til slutt vil vi også nevne at etter at flere av intervjuene var ferdig og båndopptakeren slått av, løsnet samtalen litt opp og respondenten var interessert i å prate mer om temaet. Dette kan tyde på at den ansatte var litt ansent i forbindelse med opptak, og at lettelsen av at det var over gjorde samtalen mer fri og avslappet. Her fikk vi informasjon som kunne vært relevant å inkludere i oppgaven, men som vi ikke kan gjøre sett i lys av at respondenten oppfattet intervjuet som avsluttet.

### **3.8 Fase åtte: tolkning av resultater**

Når vi selv tolker våre egne data må vi ta forbehold om at feilslutninger kan bli tatt som et resultat av overtolking. Dette har vi vært bevisst på å unngå gjennom hele prosessen. For å forsikre oss om dette har vi blant annet hørt lydopptakene gjentatte ganger, stilt oppfølgingsspørsmål hvis noe har vært uklart, og i tillegg sendt spørsmål på mail i ettertid. Samtidig har vi vært observante på å ikke ha en naiv holdning under datainnsamlingen. På denne måten kan vi stille oss kritisk til hva som faktisk representerer virkeligheten (Jacobsen 2015, s.229)

Basert på valgene vi har gjort underveis og hvilke momenter vi har benyttet oss av i undersøkelsesprosessen, oppfatter vi at det foreligger rimelig gyldighet og pålitelighet. For å underbygge dette har vi sett at det er samvariasjon i svarene, noe som tyder på god kvalitet i våre konklusjoner. Vår videre tolkning av resultatene vil komme i kapittel 4.

### **3.9 Avslutning**

Gjennom undersøkelsesprosessen ble det gjort endringer og tiltak underveis for å forme oppgaven. Som nevnt i fase seks ble også noen av spørsmålene i intervjuguiden endret eller fjernet, etter hvert som vi så hvordan disse ble tolket av respondentene. Etter gjennomføring av fase åtte, bestemte vi i samsvar med veileder at den opprinnelige problemstillingen måtte konkretiseres ytterligere. Dette vurderte vi som hensiktsmessig for å dekke innholdet i oppgaven på best mulig måte.

Etter å ha fått tid til å reflektere over oppgaveprosessen, har vi fått noen implikasjoner på hva

som kunne blitt gjort annerledes om undersøkelsen skulle blitt gjentatt. Intervjuguiden ble som kjent utformet for ledere i første omgang. I etterkant av intervjuene innså vi at det kunne ha vært flere spørsmål rettet mot de ansatte, for å få enda mer dybde i svarene deres. Det var stor variasjon i tidsbruk mellom intervjuede ledere og ansatte, og i ettertid ser vi derfor at spørsmålene kunne vært mer tilpasset den enkelte respondent. Dette ville gitt oss større innblikk i det som foregår i de ulike avdelingene. Vi ser også at vi gjerne skulle fått muligheten til å intervju flere av lederne, og dermed gjort dette utvalget annerledes. Da ville vi sittet igjen med en mer representativ datainnsamling, og dermed hatt et større grunnlag for å kunne teoretisk generalisere. På en annen side kunne det også vært en fordel om vi hadde hatt fire ledere og fire ansatte. Da ville vi fått et større perspektiv fra de ansatte, ettersom at vi kun hadde to av disse.

Helhetlig sett er vi tilfredse med valget av kvalitativ metode, spesielt fordi det ga oss muligheten til å være fleksible underveis, noe vi mener styrket undersøkelsen. Vi mener å ha fått data fra kilder med god kunnskap om emnet, som vi opplever gjenspeiler resultatene fra virkeligheten.

## **4.0 Presentasjon og drøfting av data**

### **4.1 Empirisk analyse**

I dette kapittelet skal de viktigste funnene fra intervjuene bli presentert og analysert opp mot forskningsspørsmålene, som gir grunnlag for å besvare problemstillingen (Jacobsen 2016, s.389). Under hvert forskningsspørsmål skal både teori og empiri drøftes, og bli sett i sammenheng med hverandre. Dette er av stor betydning grunnet det komplekse datamaterialet. For å synliggjøre de viktigste funnene fra intervjuene, vil vi som nevnt ta utgangspunkt i utvalgte sitater fra respondentene.

### **4.2 Dokumentundersøkelsen: en presentasjon av WeCare-konseptet**

#### ***4.2.1 Forskningsspørsmål 1 “Hvordan beskrives samfunnsansvar i planer og dokumenter i Choice?”***

For å besvare dette har det vært naturlig å ta utgangspunkt i nettsiden deres, som gir oss best tilgang på offentlig informasjon. Det relevante innenfor samfunnsansvar finner vi under “om oss” og “bærekraft” nederst i menylinjen på nettsiden. På bakgrunn av at definisjonen deres

av samfunnsansvar er svært omfattende, har vi måttet begrense oss når det gjelder hva vi velger å inkludere i dokumentundersøkelsen. Vi har derfor valgt ut det vi oppfatter som de mest sentrale aspektene.

Nordic Choice Hotels rapporterer på den triple bunnlinje for People, Planet, Profit, som beskrives som deres tre grunnverdier. *People* utdypes med at kjernen i bedriftskulturen deres handler om mennesker de omgir seg med og møter hver dag. *Planet* handler om at Choice skal redusere miljøpåvirkninger, som er en av deres absolutt viktigste oppgaver. *Profit* blir til sist presentert ved at bærekraftighet og valgmuligheter er et konkurransefortrinn som gir bedre lønnsomhet.

Videre blir det de kaller WeCare grundig presentert. Gjennom å kartlegge hvordan de nesten 200 hotellene påvirker miljøet og samfunnet rundt dem, har de definert en rekke hovedområder som de legger ekstra vekt på i sitt arbeid med samfunnsansvar. Disse er mangfold blant ansatte, etisk og bærekraftig handel i sine leverandørkjeder, lokalt samfunnsansvar i sine nabolag, globalt samfunnsansvar gjennom å bekjempe menneskehandel, miljø, og god, sunn og bærekraftig mat.

Det er altså seks bærekraftige satsningsområder som sammen utgjør WeCare, og som er Nordic Choice Hotels sitt arbeid med samfunnsansvar. Videre vil vi trekke frem de mest sentrale aspektene fra hvert satsingsområde (Nordic Choice Hotels, 2019).

### *1. Sweet Dreams*

Sweet Dreams omhandler hotellkjedens arbeid med human trafficking, og i den forbindelse samarbeider de med UNICEF. Gjennom dette hjelper de barn som risikerer å havne i eller bli utsatt for menneskehandel. Her kan gjestene hjelpe til både hjemmefra og når de bor på hotell. Et av tiltakene som har hatt stor suksess, er at dersom man som gjest velger bort rengjøring av rommet når de har bodd der mer enn en natt, vil 10 NOK bli donert til UNICEF.

### *2. Bærekraftig hotelldrift*

Dette satsningsområdet innebærer at alle hotellene i kjeden er ISO 14001-sertifisert. Med dette ønsker de å være en forgjenger og vise at klimapåvirkningen kan minskes, selv med en stor hotelldrift. Andre tiltak innenfor er å slutte med unødvendige plastprodukter. Derfor

deltar de i initiativet Plaststafetten sammen med Hurtigruten og WWF. Det innebærer at i 2019 skal alle deres hotell slutte med unødvendige plastprodukter. Det informeres også om at de har et mål om færre farlige kjemikalier innen 2021. Alle kjemikalier de bruker er enten klassifisert grønt, gult eller rødt, alt ettersom hvordan de påvirker mennesker, dyr og miljø.

### *3. Matrevolusjonen*

Videre satser Choicehotellene helhjertet på bærekraftig mat. Derfor bidrar de blant annet med å minske matsvinnet. Det opplyses om at hotellrestaurantene testet ut og fastslo at mindre tallerkener fører til mindre matavfall. Ved å minske tallerkenstørrelsen et par centimeter og et skilt med oppfordringen om å spise opp maten, reduserte de avfallet med hele 20%. Videre har hotellkjeden siden 2008 servert økologiske matalternativ på alle sine hotell. Nordic Choice Hotels er den største næringslivspartner med EAT, som kobler sammen helse og miljøutfordringer med mat, og setter bærekraftig mat på den globale agendaen.

### *4. Mangfold*

I Nordic Choice Hotels er det til sammen 16 000 medarbeidere fra 170 forskjellige land. Uansett hvor lang erfaring man har, hvor man er i livet, hvilken bakgrunn man har eller hvem man elsker, skal det finnes en plass hos Nordic Choice Hotels. Dette viser de aktivt gjennom å blant annet å være hovedsponsoren til Pride. Gjennom et samarbeid med NAV i 2016 fikk jobbsøkende hos NAV seks måneder med teoretisk og praktisk opplæring som kjøkkenassistenter. 50 % av deltakerne fikk jobbtilbud etter prosjektet. Innenfor rekruttering samarbeider de også med Ringer i Vannet, en strategi i regi av Næringslivets Hovedorganisasjon, NHO. Samarbeidet styrker bedriftens arbeid med å hjelpe personer som har falt utenfor arbeidslivet.

### *5. Lokalt samfunnsansvar*

Alle kan gjøre noe. Dette er stikkordet for arbeidet med samfunnsansvar i Nordic Choice Hotels. I 2016 lanserte Nordic Choice Hotels et internt WeCare-fond, der hotellene kan søke om støtte til lokale prosjekt. I desember hvert år er alle hotellene i kjeden med på innsamlingen *Ensomt juletre søker gaver*. Formålet er å spre juleglede og gi vanskeligstilte barn og unge en bedre jul. Alle Nordic Choice Hotels sine hotell samarbeider med selvvalgte lokale organisasjoner. Alle julegaver som blir lagt under juletrærne på hotellene blir senere gitt til de utvalgte organisasjonene. For hver julegave som legges under trærne gir Nordic Choice Hotels 10 kr til UNICEF-prosjektet Sweet Dreams, som bekjemper menneskehandel.

## *6. Etisk handel*

Nordic Choice Hotels har utarbeidet etiske retningslinjer for leverandørene og alle deres leverandørledd. Disse dekker grunnleggende krav til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og miljø og er basert på internasjonalt anerkjente FN- og ILO-konvensjoner. Retningslinjene sikrer at produksjonen av de varene og tjenestene de bruker, foregår i respekt for mennesker og miljø. De viser helt enkelt hva de forventer seg av samarbeidspartnere og hva man som gjest kan forvente deg av Nordic Choice Hotels som bedrift.

På Nordic Choice Hotels sine nettsider får man også tilgang til “Årsrapport WeCare 2016”, “Mål og resultatregnskap 2016” og “State of Nordic Choice Hotels - Årsrapporten”. Her kan man bli kjent med tall, målsetning og utvikling, noe vi ikke vil gå nærmere innpå i vår oppgave.

Sett i lys av dokumentundersøkelsen kan Nordic Choice Hotels vurderes som et meget transparent konsern. Gjennom nettsiden får omverdenen ta en del av innsiden av selskapet og de aktiviteter som bedrives - noe som kan redusere usikkerhet blant interessentene, samt øke tilliten til selskapet. Noe vi imidlertid stiller oss spørrende til er hvorfor rapportene som ligger ut ikke er mer oppdaterte enn fra 2016. Dette er ikke noe vi velger å spekulere videre i denne oppgaven.

Som nevnt ønsker Nordic Choice Hotels å bli målt på de tre grunnverdiene People, Planet, Profit. Derfor er det naturlig å anta at disse verdiene også blir kommunisert i alle deler av organisasjonen. Nyeng understreker i denne sammenheng at "en god forståelse for de etiske verdiene hos ansatte, kunder og i samfunnet generelt er avgjørende for å kunne motivere ansatte og for å kunne ivareta en virksomhets omdømme" (Nyeng, 2011, s.23). Nettsiden uttrykker videre et sterkt fokus på etikk, hvor det Nyeng definerer som begreper med “tykke” meningsinnhold blir løftet frem, slik som fattigdom, likestilling, bærekraft, svik, samhold, og menneskehandel (Nyeng, 2011, s. 225). Sett i lys av CSR-teorien foreligger det også en nær kobling til hvordan Choice definerer samfunnsansvar. For Choice er samfunnsansvar summen av seks ansvarsområder som støtter hverandre, og som er dekkende for faktorer som å ikke bryte menneskerettigheter, problematikken rundt barnarbeid og miljøspørsmål (Nyeng, 2011, s.208).

Gjennom denne dokumentundersøkelsen har vi sett at Nordic Choice Hotels og herunder Clarion Hotel formulerer samfunnsansvar som WeCare-arbeidet. På den måten defineres samfunnsansvar gjennom aktivitetene de gjør. Disse blir videre iverksatt i samarbeid med en rekke aktører, hvor Nav, Unicef og NHO bare er et fåtall av disse. Gjennom individuelle intervjuer ønsket vi å undersøke hvordan de arbeider med samfunnsansvar og omdømme, fra planer og dokumenter til den reelle arbeidshverdagen.

### 4.3 De individuelle intervjuene

#### 4.3.1 *Forskningsspørsmål 2: Hvordan forstår ledere og ansatte i Choice samfunnsansvar og omdømme?*

Når vi utledet dette forskningsspørsmålet var vi interesserte i å finne ut av 1) Har ledere og ansatte lik forståelse av hva samfunnsansvar og omdømme er for dem? 2) Er forståelsen i samsvar med hvordan Choice presenterer sitt arbeid i sine planer og dokumenter? 3) Har forståelsen utspring i teori og forskning? 4) Skiller de mellom CSR og omdømme, eller ser de på det som det samme strategisk sett? Funn fra dokumentundersøkelsen vil også bli benyttet i denne delen i den hensikt å forklare kontekstuelle forhold i svarene.

Etter noen innledende spørsmål stilte vi våre respondenter følgende: *“Hva er samfunnsansvar for Clarion Hotel?”*. Her hadde alle respondentene en tilnærming til WeCare i sine svar, og en fellesfaktor var at svarene gikk på autopilot for de fleste, og det var heller mangel på begrensning, fremfor å komme på noe å snakke om. Innholdet i satsingsområdene ble lagt vekt på i svarene, selv om ikke alle eksplisitt nevnte WeCare. Herunder ble særlig faktorer som matavfall, reduksjon av kjøtt, ytre miljø og å ivareta mennesker, sterkt uttrykt. Øverste leder (Leder 1) formulerte springbrettet mellom satsingen på mat og mennesker på følgende måte:

*“Vi gjør jo mye. Vi har alt fra mat, matavfall, og reduksjon av kjøtt på den ene siden, og det at vi ivaretar de som har falt ut av arbeidslivet på den andre siden.”*

Her ser vi igjen at hvordan Clarion formulerer samfunnsansvar, baserer seg på aktiviteter de gjennomfører i det daglige. Det er altså ikke snakk om store ord som ikke bunner i handlinger, da de har konkrete tiltak å vise til gjennom satsningsområdene i WeCare.

Leder 2 hadde et innholdsmessig og tilnærmet likt svar som sin øverste leder, hvor mat og mennesker også her står i sentrum i respondentens tankegang:

*“Jeg mener samfunnsansvar først og fremst er å ta vare på de ansatte. Og få de til å kjenne seg trygg, og få de til å vokse i jobben sin. Det synes jeg er samfunnsansvar” (...) Jeg synes samfunnsansvar er at vi har fokus på sustainable food, food waste.”*

Dette kan også tenkes å være et svar relatert til visjonen til Choice, som vi får høre handler om å øke livskvalitet til både gjester og ansatte. Med dette forstår vi at det altså ikke bare handler om et ansvar de har eksternt, men også internt i bedriften.

Ansatt 1 hadde følgende beskrivelse av samfunnsansvar:

*“Det er i grunnen alt som kan gjøre ting litt bedre for andre.”*

Dette utsagnet stemmer for øvrig også godt overens med Choice sin ovennevnte visjon. For å få en underliggende forståelse av hvor tankegangen om samfunnsansvar i Clarion kommer fra, ønsket vi videre å stille våre respondenter spørsmål om hvorfor samfunnsansvar er viktig for dem.

Leder 3 svarte følgende på spørsmål om viktigheten av CSR:

*“Det er jo viktig fordi vi bare har én klode, og vi må se langt fremover (...), grunntanken er jo å vise at man bryr seg om andre mennesker og verden og kloden.”*

Leder 2 uttrykket følgende: *“Vi er jo en del av en stor verden. Noen må da ta tak i det.”*

Felles for disse svarene er at medarbeiderne virker å forstå seg selv som en del av en bedrift som kan utrette noe for samfunnet, og at de erkjenner at arbeidsplassen har et ansvar.

Leder 4 formulerte sitt svar på samme spørsmål i et praktisk perspektiv:

*“Sortere du riktig, så får du jo heller penger tilbake enn at du kaster det i feil avfallsbeholder, så vi har jo fokus på riktig kildesortering som det heter så fint i samfunnet ellers da. Så det er klart at det er jo ikke bare vinn-vinn for samfunnet, men det er jo også en økonomisk vinning om du gjør det på den riktige måten.”*



Det eksisterer som kjent ingen overordnet definisjon av begrepet samfunnsansvar, men etter våre intervjurunder evner vi å konkludere med hva som er samfunnsansvar for Choice, og også å knytte dette til teorien som tidligere presentert. For slik vi har vært inne på krever det en etisk forståelse for å ta samfunnsansvar. Skillelinjen mellom samfunnsansvar og etikk i denne konteksten ligger i at CSR-bedrifter som det Choice er, tar et ansvar som gjenspeiler seg i aktivitetene de gjør for samfunnet. På den måten opptrer Choice og herunder Clarion, som en ansvarlig aktør i næringslivet. De utnytter dermed sin makt til å påvirke beslutningstakere på en positiv måte, gjennom ved å eksempelvis oppfordre gjester til å kaste mindre mat, ha mindre rengjøring på rom, spise mindre kjøtt og å sortere søppel riktig.

En stor del av dataene vi fikk innenfor dette forskningsspørsmålet kan knyttes til et større perspektiv, hvor de ansatte ser seg selv og sitt ansvar i et større bilde. På den måten oppfatter vi at deres etiske forståelse av suksess, baserer seg på nettopp det kontraktsforholdet som forplikter bedriften til bærekraftig arbeid. Verden, planeten vår og menneskene ble løftet frem med stort engasjement, og vi forstod dermed at både natur og dyr er en del av deres interessentmodell. Dette kan relateres til de tre grunnverdiene people, profit, planet. På bakgrunn av dette kan Clarion relateres til det nevnte slagordet innenfor miljøetikken, “refuse, reduce, reuse, recycle”. Spesielt ble reduce og recycle vektlagt, med tanke på svarene vi har presentert med fokus på reduksjon av matavfall, kjøtt og kildesortering.

Leder 4 konstaterte blant annet at det er viktig for Choice å arbeide med samfunnsansvar, da de er et kjempestort konsern med 16000 ansatte, og at de dermed har en stor innvirkning på miljøet. Gjennom konkrete tiltak som Sweet Dreams (Unicef), redusering av matsvinn (mindre tallerkener i buffeten), redusering av energi-forbruk og ansettelse av mennesker som har falt utenfor arbeidslivet - påvirker de sine omgivelser i positiv forstand, ved å ha en tankegang som ikke kun baserer seg på egen omsetning og resultat.

Innenfor WeCare ble Sweet Dreams nevnt flere ganger av samtlige respondenter, hvor gjester kan takke nei til roomservice, og dermed går støtte til Unicef i stedet. Leder 2 trakk fram eksempelet om at mange kunder tror tiltaket er fordi de skal spare penger på håndklær o.l. Vedkommende understreket at dette ikke var tilfelle. Det ble utdypet at de godt kan bytte ut håndklær hver dag, men hvis de ikke gjør det går pengene altså til Unicef - noe som er en fin måte å spare miljøet på. I tillegg uttrykte denne lederen at også kutt i servering av kjøtt er basert på miljøhensyn, og ikke kutt i kostnader som mange kanskje umiddelbart tror. Begge

disse tiltakene er eksempler på at Clarion tenker utover egen profitt og økonomisk interesse generelt, slik som Nyeng beskriver samfunnsansvar, med henvisning til global.no.

Slik vi har sett består Carrolls pyramide (1979) av fire ulike ansvarsnivåer. Gjennom å skape profitt tar Choice økonomisk ansvar, noe som alle interessentene til virksomheten drar nytte av. Choice driver videre rettferdig forretningspraksis, og det juridiske ansvaret blir det lagt til rette for gjennom overholdelse av lover og forskrifter. Det etiske ansvaret blir opprettholdt fordi det er forventet av samfunnet, ved at det blir gjennomført aktiviteter, standarder, retningslinjer og praksis som ikke er nedfelt i loven. De etiske retningslinjene til Nordic Choice Hotels kan alle som ønsker få tilgang til ved å besøke nettsiden. Gjennom et rammeverk som dette blir den etiske kulturen i Choice bygget og vedlikeholdt. CEO Torgeir Silseth skriver blant annet følgende som en introduksjon til de etiske retningslinjene:

Et besøk hos Nordic Choice skal være positivt og smart for våre gjester og for samfunnet. Det skal være lett å leve sunt og sove godt hos oss. Vi sparer penger og miljøet ved å redusere energi-forbruket. Og vi sørger for at alt vi trenger for å levere den ultimate hotellopplevelsen er produsert og levert med omtanke for mennesker og miljø. Det betyr at vi bryr oss! (Silseth, 2013)

Øverst i Carrolls pyramide (1979) ligger som kjent det filantropiske ansvaret, som for eksempel kan være donasjoner og pengegaver til gode formål. Ut fra våre data vil vi si at Choice er sterkt posisjonert her - selv om det er alle de fire nivåene som utgjør Choice sitt helhetlige samfunnsansvar. Filantropisk ansvar er som nevnt det eneste nivået som *ønskes*, mens nivåene under er enten noe som *kreves* eller *forventes*. Dette betyr at Choice teoretisk sett ikke er pliktig til å opptre filantropisk, men som vi har sett at de virkelig ser verdien av å implementere i sin strategi.

Noen bedrifter vil kanskje kalle seg etiske gode fordi de et par ganger i året deler ut pengebidrag, men her er det viktig å understreke at Choice gjør mer enn å bare gi av finansielle midler. De gir også tid og kompetanse til veldedige saker eller organisasjoner, så vel som alle de samfunnsansvarlige tiltakene deres gjennom WeCare-arbeidet. Dermed driver de med både filantropi og etisk ledelse, noe som ikke er en selvfølge blant norske bedrifter i dag. Etisk ledelse handler som nevnt om en vurdering om man tar inn over seg store nok problemer og er villig til å forandre sine prioriteringer i lys av ny kunnskap (Nyeng 2011,

s.44). I intervjuene ble det nevnt av flere respondenter at de blant annet har skiftet fokus fra regnskog til human trafficking, og en slik endring av tiltak kan derfor identifiseres innenfor etisk ledelse.

Det store norske leksikon definerer filantropi som menneskekjærlig (Tjønneland, 2011). Dette kan vi si går hånd i hånd med Choice sitt verdisyn som er å øke livskvalitet til både gjester og ansatte, samtidig som at det er det Stordalen og hele kulturen til Choice baserer seg på - menneskene. Hotelleieren selv blir stadig omtalt, og omtaler seg selv som en filantrop. “Nordic Choice Hotels er verdens beste arbeidsplass. Vi har de beste hotellene fordi vi har de beste menneskene” og “Bedriftskultur er ikke hokus-pokus. Det handler om å la folk være seg selv. Så enkelt, så vanskelig” skriver Stordalen om bedriftskultur på strawberry.no.

Vi har nå sett på det samfunnsansvarlige aspektet ved forskningsspørsmålet, og vi skal nå bevege oss over til forståelsen av omdømme i Clarion. Et av spørsmålene vi valgte å inkludere i intervjuguiden var “Ser dere på samfunnsansvar og omdømme som det samme i strategien deres, eller skiller dere på disse?”. Her var det i det store og hele en forståelse av at dette var tosidig. For å underbygge denne oppfattelsen trekker vi frem følgende utsagn fra Leder 2:

*“Nei, altså det er jo tosidig da. På den ene siden så er vi (...) som en familie så er vi veldig engasjerte i det å gjøre det bedre på alle disse områdene vi kan bidra på. Og samtidig, så er det jo et aspekt i det at det er veldig i vinden i dag, så det er noe som gir positiv omtale og sånne ting da, så du har liksom begge sider av det som gir mye da.”*

*“Pride er jo mer på omdømme, men når det går på mindre saker som likevel er store for oss, så er det ikke på grunn av omdømme.” - Leder 1*

For å utdype konteksten rundt det andre utsagnet, snakket Leder 1 om at samarbeidet de har med Vardesenteret ikke er for å lage en sak i mediene. Vardesenteret er et tilbud for pårørende til kreftpasienter, hvor Clarion blant annet har bidratt med ulike opplevelser rettet mot disse. Hun understreker at de heller velger å vise medfølelse for at de som sitter midt oppi det har mer enn nok med det. Lederen utdyper at mange derfor ikke vet om samarbeidet med Vardesenteret og en stor del av andre tiltak de gjør, nettopp fordi de er bevisste på hva

de velger å “hause” opp og ikke. Vi fikk vite at heller ikke alle ansatte er klare over samarbeidet med for eksempel Vardesenteret.

På den andre siden trekker hun fram Pride som et mer omdømme-rettet tiltak. Nordic Choice Hotels var nemlig hovedsponsor av Pride i Norden i 2018, og Clarion Hotel har aktivt støttet Pride i flere år. Før Pride 2018 uttalte Stordalen følgende:

Nordic Choice Hotels sponser Pride fordi vi vil fortelle verden at vår dør er åpen, uansett hvem du elsker, eller hvem du identifiserer deg med. Mennesker med ulik bakgrunn, kompetanse, legning og språk bidrar til å skape bedre løsninger, bedre arbeidsplasser og bedre gjesteopplevelse. Derfor heiser vi med stolthet det regnbuefargede flagget under Pride (Nordic Choice Hotels, 2018)

Pride-paraden i Oslo i 2018 hadde deltakerrekord, med 40 000 som gikk i paraden og hele 250 000 som så paraden fra sidelinjen (Nordic Choice Hotels, 2018). Det kom imidlertid også noen negative reaksjoner etter Pride-sponsingen, hvor gjester truet med å boikotte Nordic Choice Hotels på grunn av samarbeidet. Petter Stordalen er en sterk tilhenger av uttrykket *“Det er en menneskerett å elske den du vil elske”*, og hotelleieren hadde dermed følgende svar på kritikken: *“Neste år skal vi ha større opptog, høyere musikk, mer pride og flagget skal være enda høyere”* (Nordic Choice Hotels, 2018).

Leder 1 fortalte videre om diverse suksesshistorier av ulike ansatte som det blir laget “storytelling” av på Facebook, nettsiden og på Youtube. Dette innebærer at enkelte ansatte som har en litt spesiell bakgrunnshistorie blir løftet frem - for å vise omgivelsene hvor langt man kan komme hvis man bare blir gitt en sjanse. Alt i alt mente hun at det er veldig saksavhengig hva som benyttes for omdømme og hva som foregår innenfor hotellets vegger.

Vi fikk derimot også et avvikende svar når det kommer til om de ser på samfunnsansvar og omdømme som det samme:

*“Ja, det er jo det samme. Eh, altså omdømme går jo og på hvor fint gjestene har det når de er her. At folk snakker varmt om oss fordi det er en fin plass å være, men også at vi ønsker å bli valgt fordi vi tar samfunnsansvar, at vi bryr oss om det” - Leder 2*

Vi oppfattet henne som litt usikker i sitt svar, noe som kan tyde på at denne sammenhengen ikke tidligere har vært gjennomtenkt av respondenten. Sett bort i fra dette var konklusjonen at samfunnsansvar og omdømme er det samme. Likevel får hun også implisitt frem i sitt svar at det faktisk er snakk om noe tosidig. Gjestene har det fint når de er på hotellet, og som følge av positiv omtale blir de også det valgte hotellet.

Samtidig underbygger også utsagnet til leder 4 at samfunnsansvar og omdømme på Clarion ikke er helt uavhengig av hverandre:

*“Jeg tror jo at de som er spesielt opptatt av samfunnsansvar velger en hotellkjede som jobber med det, kontra dem som kanskje ikke har det på dagsagendaen, så for de fleste så er det jo positivt. “(...)Du velger jo en el-bil foran en dieselbil i dag hvis du kan.”*

Denne tankegangen støtter opp mot Brønn og Ihlen (2009) sitt funn om at ansatte velger å jobbe der organisasjoner bærer et godt omdømme, og at årsaken til dette er motivasjonen og stoltheten de får av å jobbe der.

Vi vil videre trekke frem et annet eksempel som kan relateres til dette funnet. Britannia ble nevnt i flere av intervjuene, et av Skandinavias mest prominente hoteller som åpnet så tidlig som i 1870 (Britannia, 2019). Hotellet er nyoppusset dette året, og Leder 4 nevnte at de ikke har hatt den store søknaden ut av huset og til Britannia, noe som overrasket han litt. Samtidig har han fått tilbakemeldinger fra nyansatte om at de bare søkte seg til Clarion, og ikke til Britannia. Bakgrunnen for dette har vært at de liker det Stordalen står for, og at Choice er en inkluderende bedrift. Dette stemmer bra med argumentasjonen om at omdømme har stor betydning når virksomheten skal tiltrekke ny og attraktiv arbeidskraft (Apeland, 2010). Vi får vite at dyktige ansatte har et ønske om å bli værende på hotellet og ikke ønsker seg over til andre hoteller.

Sett i lys av de ovennevnte utsagnene forstår vi det slik at både leder 3 og 4 sitt synspunkt er at omdømme skapes av det samfunnsansvaret de tar. Dette kan relateres til teorien hvor bedriftens omdømme beskrives som summen av bedriftens samfunnsansvar og dens bedriftsøkonomiske ansvar (Våland, 2016).

Videre hadde vi noen spørsmål som gikk på deres bevissthet rundt omdømme. Her kom det frem hos leder 4 at de ikke bare jobber med samfunnsansvar for økonomisk vinning slik det er veldig fokus på i samfunnet i dag, men at det å ta samfunnsansvar er en del av hverdagen deres. Det ble understreket at det å ta samfunnsansvar ikke er noe de gjør for noen, men noe de gjør for seg selv fordi det er det de mener er riktig. Ansatt 1 uttrykket at de som er bevisste og rause når det kommer til samfunnsansvar, vil til syvende og sist få et godt omdømme.

“*Folk velger gode folk*”, var konklusjonen her.

Omdømme er som kjent en av årsakene til at bedrifter engasjerer seg mer i samfunnsansvar. Det totale inntrykket vi fikk etter intervjuene var at et godt omdømme kommer som følge av Clarion sitt samfunnsansvar, men at det ikke er hovedgrunnen for at de arbeider med nettopp dette. Slik vi har sett tidligere i oppgaven er CSR-arbeidet basert på det ansvaret konsernet mener å ha overfor en større verden. Vi inkluderte ikke spørsmål i intervjuguiden som gikk på definisjonen av omdømme, men slik vi har vært inne på ble omdømme blant ledere og ansatte sett på som noe tosidig. En positiv omtale ble vektlagt som et resultat av samfunnsansvar. Dette henger sammen med at det er interessentene som skaper omdømme, som følge av at Choice evner å innfri de forventninger som interessentene, og da spesielt gjestene, har til hotellkjeden.

Vi har imidlertid sett gjennom Pride-eksempelet at selv Choice ikke kan tilfredsstille alle gjester forventninger. I denne sammenhengen holdt de fast ved verdien *mangfold*, selv om dette førte til at lojaliteten til enkelte gjester ble svekket. Inntrykket var at det var flere gjester som støttet Pride fremfor å ikke støtte det. Selv om det ikke finnes noen målinger på dette er det ikke helt utenkelig at Choice sitt omdømme ble bedre. Dette sett i lys av at hotellkjeden sto imot stormen og holdt fast ved sine verdier, noe som kan tenkes å gjøre hotellkjeden mer troverdig.

Å ha et godt omdømme bidrar som nevnt til at det skapes motivasjon internt i virksomheten, i tillegg til at den blir sett på som en attraktiv arbeidsplass. Et godt omdømme etablerer også tillit til ledelse og ansatte (Erichsen et al., 2015). For å underbygge dette kan vi trekke frem at alle respondentene mente at arbeidet med samfunnsansvar hadde en positiv effekt på Choice sitt interne miljø. Ansatt 2 uttalte følgende:

*“Det at du jobber felles med den tanken om at du skal gjøre det bedre for andre, gjør utrolig mye for arbeidsmiljøet. Og det blir en sånn familiefølelse, det gjør at vi har et helt fantastisk arbeidsmiljø på plassen her.”*

Ansatt 1 svarte at det interne miljøet blir påvirket når gjestene viser at de er glade for hotelloppholdet, da dette gjør at også de ansatte blir glade. Leder 4 uttalte videre at tilbakemeldinger fra gjester har en innvirkning på det interne miljøet på arbeidsplassen. Dette fordi det påvirker dem veldig, og de diskuterer dermed det de får høre fra kunder hver dag.

Leder 2 understreket at:

*“Jeg er stolt av å jobbe i Choice, og mye på grunn av det med samfunnsansvar, men mest på grunn av den måten vi behandler folk, altså våre ansatte, respekt, at alle har en mulighet”.*

Som tidligere nevnt er grensedragningene om hva samfunnsansvar innebærer ikke noe som kan gjøres i teorien, men i praksis der mennesker er involvert i saken og “eier” sine problemer (Nyeng, 2011). Det er akkurat dette Nordic Choice Hotels har gjort, de har definert samfunnsansvar gjennom konkrete aktiviteter i WeCare-programmet som alle intervjuobjektene løftet fram. Samfunnsansvar for Choice og herunder Clarion er altså WeCare.

Konsernets forståelse av samfunnsansvar og omdømme hadde videre forankring i teori og forskning, hvor deres arbeid med samfunnsansvar hovedsakelig skiller seg ut på den filantropiske satsingen. Omdømme og den tosidige forståelsen baserer seg på at samfunnsansvar er noe de gjør for seg selv som følge av den bedrift og verdisyn de har, og ikke av rene omdømmehensyn. På den måten føler de seg som en familie som sammen bidrar til noe større.

Som en oppsummering hadde alle respondentene en beskrivelse av samfunnsansvar og omdømme som hadde meningsinnhold for Choice. Ingen av svarene var heller utpreget subjektive. Svarene var derimot i stor grad knyttet til konkrete aktiviteter eller verdiord som Choice-konsernet er bygget opp av. Dermed konkluderer vi med at det var en felles forståelse av samfunnsansvar blant de ledere og ansatte som var en del av vår undersøkelse. Svarene vi fikk var også dekkende for hvordan Choice presenterer sitt arbeid med samfunnsansvar i planer og dokumenter.

### **4.3.2 Forskningsspørsmål 3: Hvordan arbeider Choice for å involvere de ansatte i WeCare?**

Dette forskningsspørsmålet ble utarbeidet på grunnlag av at vi ønsket å få et innblikk i hvor stor grad de ansatte ble inkludert i Clarion sitt arbeid med CSR. Dermed var det relevant for oss å stille spørsmål rundt hvordan kunnskap ble utviklet og utvekslet på hotellet innenfor denne tematikken.

Det første spørsmålet vi stilte under dette forskningsspørsmålet, var hvordan nye ansatte blir introdusert for hotellet sitt arbeid med samfunnsansvar. Her svarer leder 1 på en ærlig måte:

*“Der tror jeg nok vi har potensialet til å bli enda bedre faktisk. Noen av oss vet jo mer enn andre, og det er lett å tro at folk vet uten at folk vet.”*

I denne sammenheng forteller alle lederne om rekrutteringssystemet “Onboarding”. Her finnes det tre obligatoriske kurs alle nye ansatte må gjennomføre. Leder 1 nevner miljøkurset “Penguin”, et brannkurs, samt et kurs om “Passion” som går på hotellets visjon og mål. I tillegg er det egne kurs rettet mot de forskjellige avdelingene på hotellet. Leder 2 forteller likevel at samfunnsansvar ikke er det som blir lagt mest vekt på i introduksjonsfasen:

*“Altså vi har jo et introduksjonsprogram hvor vi snakker om alle de her bitene med Clarion, og da er vi jo og innom Wecare, men helt ærlig, så bruker ikke jeg kjempemasse tid på det, det er også litt språkutfordringer”*

Samme leder sier videre at:

*“På min avdeling har vi jo 20 forskjellige nasjonaliteter, så det er klart av kommunikasjon og informasjon kan være en utfordring, det du kan vise er det enkleste”*

Etter å ha blitt kjent med lederne sine synspunkter på hvordan Clarion introduserer samfunnsansvar for nye ansatte, var det spennende å høre de ansattes meninger om hvordan de ble presentert for Choice sitt samfunnsansvar. Ansatt 2 forteller at han leste seg opp på Choice sine nettsider før han møtte til intervju, og sier videre at man fra dag én får vite om ISO-sertifiseringen Choice er en del av, samt diverse miljøtiltak som man skal følge opp i arbeidshverdagen. Ansatt 1 sier på sin side at:



*“Det handler mer om å finne ut av ting selv, kanskje ikke så mye introduksjon sånn sett”*

Videre ønsket vi å høre litt mer om hvordan det blir lagt til rette for utvikling og utveksling av kunnskap der samfunnsansvar står sentralt. Blant lederne blir det nevnt allmøter fire ganger i året, og at Google Plus benyttes som hovedplattformen for informasjonsdeling. I forbindelse med denne hovedplattformen har de erfart at dette har bydd på problemer som at ikke alle har kunnskap om PC-bruk, og at det er kommunikasjonsproblemer på språkfronten. Leder 1 sier også at det forventes at avdelingslederne kommuniserer denne informasjon videre til sin avdeling.

Både ledere og de ansatte snakker varmt om mulighetene til å påvirke læringen på hotellet. På spørsmål om det er noe aktivt arbeid med samfunnsansvar som de ansatte inkluderes i, svarer leder 1 at det ikke er noe direkte arbeid, men at det er gode muligheter for å komme med tips og innspill. Samme leder svarer at de er avhengige av slike innspill fra ansatte og at det ikke nødvendigvis er lederne som *“finner opp kruttet”*. Leder 3 svarer på spørsmålet om hvordan de ansatte kan påvirke læringen om samfunnsansvar at:

*“Ja, altså det er jo kursing i hver enkelt avdeling da. Så avdelingslederne har jo månedsmøter og daglig oppfølging, så alle gode innspill og muligheter blir jo tatt til rette, og ut ifra den læringen de har fra Onboarding da. Så mulighetene er stor for å være med å påvirke hvis de vil.”*

De to ansatte svarer litt ulikt på spørsmålet om de aktivt involveres i arbeidet med samfunnsansvar, der ansatt 1 svarer kort at de i grunn ikke blir det. Ansatt 2 nevner derimot blant annet *“Puls for Unicef”*, som er et initiativ der de ansatte registrerer treningsøkter hvor det for hver økt blir donert en sum penger til Unicef. Samme ansatt tillegger at dette er positivt også i den forstand at de ansatte får en anledning til å komme litt i form. Med tanke på hvordan det blir lagt til rette for at de ansatte kan påvirke læringen, sier ansatt 2 at:

*“Choice er jo veldig sånn der, hvis du har gode ideer, så skal du komme med det. Og det blir jo tatt veldig positiv, du føler du alltid kan komme med nye ting. Og vi prøver hele veien å effektivisere det arbeidet vi har rundt her, og nye måter å gjøre det på. Så det føler jeg absolutt, at hvis en ønsker så har alle muligheter til å gjøre det.”*

Ansatt 2 trekker fram kurset “Penguin” som en viktig læringsarena der de ansatte både får lære om egen, men ikke minst de andre avdelingene på hotellet. På denne måten får de et innblikk i hvordan arbeidet på de andre avdelingene foregår, og ikke minst se sammenhengen i hvordan hotellet drives som én enhet. Blant lederne trekkes det frem kurs og avdelingsmøter. Leder 1 forteller at det i en travel hotellhverdag kreves en del møtevirksomhet for å treffe alle. Vi får også vite at på bakgrunn av at det er et så stort hotell og siden det i en hotellhverdag er varierende med antall gjester og arbeid, er det i tillegg til heltid også flere deltidsansatte. Leder 4 uttrykte at:

*“Noen er her bare for penger. De får med seg, men bryr seg ikke.”*

Med tanke på at det ser ut som at Choice har et sterkt fokus på samfunnsansvar utad, er det interessant å høre hvordan dette arbeidet påvirker det interne miljøet på hotellet. Leder 1 tror de ansatte blir stolte av å jobbe med så mange ulike nasjonaliteter. Leder 2 tenker at de må føle seg litt friere i forhold til at det ikke betyr noe om hvilken farge du har på håret eller hvilken legning du har, at alt er greit. Leder 3 sier at det er et godt arbeidsmiljø her, og leder 4 sier at man blir litt “miljøskada”, og at man dermed ubevisst tar det med videre også. Ansatt 1 sier at det er positivt, og legger til at når gjester blir glade av å komme hit - så smitter dette også over på humøret til de ansatte. Ansatt 2 sammenligner det interne miljøet som en familiefølelse, og sier at det er et helt fantastisk arbeidsmiljø der.

Ansatt 1 trekker frem at de får mange tilbakemeldinger fra kunder, som de som ansatte tar med seg videre til toppen. To ganger i året får lederne tilbakemeldinger fra de ansatte i medarbeiderundersøkelsen de kaller “The Beat”. Undersøkelsen tar altså pulsen på hotellet, og leder 1 forklarer at lederne benytter denne til å gå gjennom resultatene, og finne nye løsninger på ting som ikke er optimalt. Ansatt 2 sier at:

*“Vi kan jo direkte påvirke ved å si ifra hele veien. Vi kan jo sende mail og all denne biten her, men så har vi også en Penguin-ansvarlig, altså en gruppe som er valgt ut, med en person fra hver avdeling. De har jevnlig møter der de går gjennom hva vi ønsker å gjøre. Og da tar de gjerne med seg det de får tilbakemelding på, for eksempel det de ansatte synes er vanskelig, dette vil de gjøre annerledes, eller dette må vi gjøre bedre. Også diskuterer dette også kommer det ut som nye rutiner, og løsninger”.*

Jakobsen mener at den viktigste kunnskapen som finnes i en organisasjon er taus (Jakobsen, 2008). Hun beskriver taus kunnskap som kunnskap som er forankret iblant annet ideer og verdier, og som er personlig. Taus kunnskap er med dette kunnskap som ikke trenger å være synlig eller som er enkel å formidle gjennom språk. Dette får vi bekreftet ved flere anledninger i svarene fra respondentene, og spesielt av leder 1 som sier at det er fort gjort å tro at folk vet mer enn de faktisk gjør.

Nonaka og Takeuchi sin modell om kunnskapsdeling viser fire faser som tilsvarer den prosessen kunnskapen går gjennom i organisasjoner. (Irgens, 2007, s. 60). Gjennom intervjuene fikk vi et bilde av hvordan disse fire fasene finner sted hos Clarion. Den første fasen som er sosialisering, handler om at den tause kunnskapen som finnes i organisasjonen deles mellom organisasjonens medlemmer. Her trekkes det frem et godt eksempel av leder 2 i forbindelse med Choice sitt "Sweet Dreams"-program. Ved renhold av rom på hotellet, så vet de ansatte at hvis det henger et skilt på døren om at gjestene ikke ønsker renhold den dagen - så tilsvarer dette at Choice donerer penger til Unicef. Her skjer læring gjennom praksis, uten at det for eksempel er nedfelt skriftlig. Slik læring er en avgjørende form for deling av kunnskap på Clarion, ettersom det med over 20 nasjonaliteter ofte kan oppstå kommunikasjonsproblemer med tanke på språk.

Neste fase i modellen er eksternalisering der den tause kunnskap blir uttrykt gjennom for eksempel skriftlige dokumenter, modeller og lignende. Vi blir fortalt om flere av de ansatte som skiller seg litt ut, og som dermed blir løftet frem ved flere anledninger, både i arbeidshverdagen og i større sammenkomster i hotellkjeden. Leder 1 kaller dette for storytelling, og sier at hun tror de ansatte setter pris på at de jobber på en arbeidsplass der alle er velkomne. Kombinering går ut på at kunnskapen blir systematisert og kategorisert i et større kunnskapssystem. Den tredje fasen i modellen er ikke like tydelig for oss gjennom svarene vi får, men det blir nevnt at ved å benytte seg av det interne programmet de kaller "Onboarding", har de gått bort fra den gammeldagse personalhåndboken. Dermed har de kunnskapen på et mer tilgjengelig sted til enhver tid.

*"Det blir en sånn naturlig ting, fordi du lever og puster for det hver dag. Du legger det ikke fra deg når du drar hjem. Det bare blir en del av det du gjør."*

Slik beskriver ansatt 2 hvordan han blir påvirket av Clarion sin bevissthet rundt samfunnsansvar. Både blant ledere og ansatte får vi flere lignende utsagn, og dette viser altså at den lærdommen de tar til seg i arbeidshverdagen, også blir med hjem. Dette tilsvarer den siste fasen i modellen til Nonaka og Takeuchi som kalles for internalisering, og viser til “learning by doing”. Her går kunnskapen fra eksplisitt til taus. Det bør også nevnes at når de ansatte tar med seg den tause kunnskapen og det bevisste fokuset på samfunnsansvar hjem, kan dette gi positive ringvirkninger. Dette med tanke på at personer den ansatte omgås med på privaten, kan bli påvirket av den samme kunnskapen. Dette sier noe om den innflytelsen Choice og Stordalen potensielt har, gjennom formidling av handlinger og verdier Choice står ovenfor.

Leder 1 forteller oss at:

*“En god del hadde aldri blitt ansatt hvis vi hadde gått etter CV”.*

Her vises det til rekrutteringsstrategien Choice kaller “Talentjakten”. Dette er en form for audition til flere typer stillinger til nye hoteller, hvor det blir lagt vekt på at alle kan komme uavhengig av erfaring. Personligheten til menneskene står i fokus, og det er det Choice mener er det viktigste. Slik leder 1 også sier det:

*“Slik personlighet har du eller har du ikke, og det å bære en tallerken, sjekk inn sjekk ut, rigge et møterom - det kan du lære deg.”*

Med tanke på at nye ansatte kanskje aldri har vært i en tilsvarende arbeidssituasjon før de starter på hotellet, kan man anta at læringen de blir utsatt for blir betydelig viktigere. Svarene fra de ulike lederne forteller at læringen som skjer i praksis er den dominerende. Læringen er dermed sterkt oppgaveorientert, og foregår med dette i stor grad gjennom det Nonaka i sin kunnskapsmodell kaller for sosialisering (Irgens, 2007, s. 61). Kunnskapen som er nødvendig i arbeidssituasjonen og i stillingen læres gjennom samhandling i praksis, og det oppstår delt kunnskap.

Når man er en del av en arbeidsplass med mange ansatte og flere tilkallingsansatte, kan dette også legge et større ansvar i forbindelse med videreformidling av Choice sine verdier. Som tidligere nevnt er disse people, profit, planet. Leder 4 nevnte i denne sammenhengen at noen kun er her for å tjene penger, og selv om de får med seg hvordan hotellet jobber med for

eksempel matsvinn, bryr de seg egentlig ikke. Det er likevel viktig at Choice sine verdier er implementert i alle ledd på hotellet. Når nye gjester kommer i kontakt med de ansatte, spiller dette en betydelig rolle for det helhetsinntrykket gjestene danner seg av besøket. Det hjelper ikke at hotellet viser sterkt preg av at man tar samfunnsansvar, hvis ikke gjestene får dette inntrykket også gjennom ansatte de møter. I forbindelse med læring må Clarion derfor evne å motivere alle ansatte, uavhengig av stilling, til å fokusere kunnskapen rundt samfunnsansvar og det hotellet står for.

I femtrinnsmodellen til Irgens (2007, s. 49) presenteres prosessen fra individuell til organisatorisk læring. For organisasjoner er idealet å oppnå organisatorisk læring da kunnskapen i så tilfelle er uavhengig av enkeltindivider i organisasjonen (Irgens, 2007, s. 56). Gjennom intervjuene får vi innblikk i hvordan læringen foregår i de ulike nivåene frem til organisatorisk læring. Modellen starter med det Irgens kaller påvirkning. På dette nivået blir individet stimulert for kunnskapen. Gjennom svarene fra både ansatte og ledere får vi vite at de blir påvirket og informert om Choice sitt samfunnsansvar gjennom kurs og egenlesing på hotellkjedens egen nettside. Ansatt 2 viser til dette gjennom følgende utsagn:

*“Altså før jeg startet, så ble jeg jo henvist til nettsiden til hotellet, (...) og da er jo det veldig fremtredende i alt reklamemateriell fra Choice. Så, du kan på en måte ikke unngå å tenke WeCare når du tenker på Choice”.*

Innlæring er det neste nivået i modellen, og her kan vi trekke frem at nye ansatte må gjennom obligatoriske kurs på intranettet “Onboarding”. Leder 1 forteller også at det på allmøter blir gjennomført Kahoot som en oppsummering. “Kahoot er en spillbasert læringsplattform hvor du kan lage læringsressurser med quizer og enkle spill” (Statped, 2019). Å benytte dette som en oppsummering, syns Leder 1 er en fin måte å sjekke hva deltakerne faktisk har fått med seg. Nivå tre handler om kunnskapsutvikling, som vil si at man bygger videre på kunnskapen som er innlært. Leder 2 forteller om at hun har fått høre om en ny og mer miljøvennlig form for renholdsmiddel. Dette kalles “Ozon-vann” og fungerer slik at man kun skal trenge å bruke en klut og dette vannet for å rengjøre optimalt. Dette er noe hun håper å kunne iverksette også på Clarion.

Neste nivå i modellen er kunnskapsanvendelse der læringen settes ut i praksis. Her gjelder det å kunne “selge” inn ideen eller kunnskapen sin hos de andre i organisasjonen.

Gjennomgående i svarene fra intervjuobjektene er at de ansatte blir oppmuntret til å kunne komme med innspill og ideer. Likevel fremkommer det at hvis man har en idé, er det fort gjort at man selv blir utnevnt som prosjektleder, og at det dermed ikke blir like fristende å gjennomføre. Samtidig trekkes det frem eksempler på tiltak ansatte har vært hjernen bak, for eksempel å ha bikube på taket til et hotell og det velkjente “Sweet Dreams”-programmet.

Organisatorisk læring er nivå 5 og det siste nivået i Irgens sin femtrinnsmodell. Læringen er organisatorisk når kunnskapen ligger i organisasjonen selv, og dens mentale modeller (Irgens, 2007, s. 57). På denne måten vil kunnskapen forbli i organisasjonen, selv om medlemmer skulle forlate den. Kunnskapen er som tidligere nevnt altså uavhengig av enkeltpersoner. De ulike satsingsområdene innenfor WeCare er godt beskrevet og nedfelt på Choice sine nettsider. Vi får også et inntrykk av at de ligger i bevisstheten til alle respondentene våre. Med dette kan vi anta at satsingsområdene er felles mentale modeller på hotellet, og at de beskriver hvordan organisasjonen skal fungere og opptre. Leder 1 forteller at alle hotellene blir oppfordret til å finne lokale tiltak, og at lederen selv har tatt kontakt og har samarbeid med Vardesenteret i Trondheim. Dette tiltaket får vi vite at ikke nødvendigvis alle på hotellet har kunnskap om. I forhold til organisatorisk kunnskap kan man derfor spørre seg om dette tiltaket vil fortsette om initiativtakeren slutter i organisasjonen.

Argyris og Schön sin teori om enkel- og dobbelkretslæring tar utgangspunkt i handlingsteorier og at læring skjer enten ved at disse beholdes som de er, eller korrigeres – og på den måten oppnår ønskede resultater (Argyris, 2000, s. 247). Gjennom årene har de ulike satsingsområdene innenfor samfunnsansvaret til Choice endret seg. Tidligere var for eksempel regnskogen i fokus, mens det i dag i stor grad er barns trygghet og ”trafficking” som står sentralt. Dette er et eksempel på det Argyris og Schön kalte dobbelkretslæring. Her vil man ikke bare endre tiltak på overflaten, men faktisk gå over til noe helt annet – vel og merke fortsatt innenfor temaer som omhandler samfunnsansvar.

Enkelkretslæring i Clarion får vi et godt eksempel på når en av lederne snakker om at de kuttet ut bacon i buffeten. Her fikk de mange tilbakemeldinger fra kunder som var misfornøyde med tiltaket. Clarion og Choice svarte ved å fortsette serveringen av bacon, men likevel i mindre kvantum enn tidligere. De stod dermed fast på sitt bidrag til mindre kjøtt på planeten, men likevel fant de en løsning for å tilfredsstille kundene sine. I forbindelse med matsvinn kom de også for noen år siden med tiltaket der det ble benyttet mindre størrelse på

tallerkenene i buffeten. Ved å gjøre dette så man at gjestene forsynte seg av mindre mat på hver tallerken, og at matsvinnet gikk ned.

Tilbakemeldinger fra ansatte gjennom medarbeiderundersøkelsen “The Beat”, samt tilbakemeldinger fra kunder, er videre viktige læringskilder for lederne og hotellet i sin helhet. Kundene er de viktigste for enhver bedrift, og det er naturligvis avgjørende å tilfredsstille disse så godt man kan. Enten tilbakemeldingene viser at kundene er tilfredse eller ikke, så gir dette mulighet for læring ifølge læringsteorien til Argyris. Ved tilbakemeldinger der tilfredsheten er stor og det ikke er snakk om at det er store endringer som ønskes, vil dette kunne kobles til enkelkretslæring. Dobbelkretslæring vil derimot foreligge dersom tilbakemeldingene er at større endringer bør skje, slik at de grunnleggende antakelsene må endres til fordel for nye.

Cathrine Filstad nevner åtte råd til norske organisasjoner for at de skal kunne oppnå bedre læring på arbeidsplassen (Filstad, 2007). Et av disse er at “Lederen må fremstå som en tilrettelegger for gode læringsarenaer i organisasjonen og integrere dette som en del av hverdagen.” Lederens ansvar for tilrettelegging for læring i organisasjoner er et sentralt element i flere læringsteorier. Ved å ta en titt på nettsiden til Choice får man inntrykket av at arbeid med samfunnsansvar er en betydelig del av arbeidshverdagen til hotellet. Blant svarene vi får når vi spør om læringsarenaer, blir det nevnt kursing, intranettet deres “Onboarding”, miljøkurset “Penguin”, samt avdelings- og allmøter. Leder 1 forteller at det er mye interne møter og kurs, men at det også enkelte ganger kommer ansatte fra andre hoteller i kjeden. Likevel er ikke samfunnsansvar en betydelig del av den informasjonen som blir presentert her. Leder 2 forteller som nevnt at:

*“På min avdeling har vi jo 20 forskjellige nasjonaliteter, så det er klart av kommunikasjon og informasjon kan være en utfordring, det du kan vise er det enkleste.”*

Dette blir støttet av leder 4 som forklarer at det ved introduksjonen blir lagt mest vekt på de oppgavene som skal utføres, og at annen læring blir implementert “*slowly*”. Dette bekrefter at læringen på flere avdelinger er svært oppgaveorientert, og “det enkleste” – som leder 2 beskrev det. Her har Clarion et forbedringspotensial sett i lys av rådet fra Filstad.

I forbindelse med tilrettelegging av gode læringsarenaer, nevner også Filstad viktigheten av å også fokusere på gode læringsmiljøer:

Å ha tilgang til kolleger er avgjørende og dette kan være et ansvar den enkelte medarbeider tar selv. I motsatt fall må lederen være dette bevisst og sette i gang prosesser for å hjelpe medarbeideren med dette (Filstad, 2007).

Et godt internt miljø vil altså kunne styrke mulighetene for læring i bedriften. Blant både lederne og de ansatte vi snakker med får vi inntrykk av at det interne miljøet på hotellet er meget godt. Begge parter snakker engasjert og varmt om det fellesskapet som finnes på arbeidsplassen. Ansatt 2 beskriver det som en familiefølelse:

*“Det at du jobber felles med den tanken om at du skal gjøre det bedre for andre, gjør det utrolig mye for arbeidsmiljøet. (...) det blir en sånn familiefølelse, det gjør at vi har et helt fantastisk arbeidsmiljø på plassen her.”*

Blant lederne får vi forklart at et godt arbeidsmiljø ikke har kommet av seg selv:

*“Jeg har aldri vært på en arbeidsplass hvor det er så mye fokus på fellesskap og hvorfor vi gjør dette.” - Leder 4*

Under intervjuene får vi flere eksempler av ledere som forteller om at dette er en arbeidsplass som ikke diskriminerer eller forskjellsbehandler mennesker i forhold til utseende, religion eller legning. De har fokus på å gi personer som har falt ut av arbeidslivet en ny sjanse, og flere tror at de ansatte legger merke til dette og er stolte av å være en del av en slik inkluderende arbeidsplass. Leder 2 tror at de ansatte føler seg litt friere på hotellet, fordi man får lov til å være den man er. Lederen legger til at hvis man for eksempel er sint en dag, så får man lov til å ta det ut, og at de har et sterkt fokus på fremsnakk istedenfor baksnakking. Gjennom disse beskrivelsene får vi et bilde av et godt arbeidsmiljø, som kan være eller er, et godt grunnlag for et tilsvarende godt læringsmiljø.

En fellesnevner i de to nevnte, samt flere av rådene til Filstad (2007) er det ansvaret lederen har. For at læring skal finne sted må ledelsen se viktigheten av dette ansvaret. Leder 3 forteller at det er store muligheter for å utvikle seg hos Choice. Hvis man vil og ønsker seg opp i systemet, så har alle muligheter til det.



*“(…) Og det er klart at det i Choice kjeden er mulighet for videreutvikling og klatring, så vil du opp og fram så er det også innen samfunnsansvar og WeCare.” - Leder 3*

De ansatte kan komme opp og frem ved å innføre nye tiltak innenfor samfunnsansvar og WeCare, hvor mye ligger i eget initiativ. Dette gir et bilde av at de ønsker å fremme kreativitet, og på den måten være intellektuelt stimulerende. Likevel blir det sagt av leder 1 at den som kommer med ideer gjerne blir selvutnevnt prosjektleder. Samme leder forteller oss at de blir nølende når hun gir ansvaret til den som kommer med ideen. Dette gir inntrykk av at lederne oppmuntrer til å komme med nye ideer, men at dette ofte bare blir en uforpliktende prat, og ikke nødvendigvis blir fulgt opp videre.

Som tidligere presentert ser Nyeng sammenheng mellom det som står sentralt i styresettet til bedriften, og hvordan de ansatte blir påvirket til å handle:

*“Hvis bedrifter kun styres etter profittmål, bryter de med den etiske grunninnstillingen, og innsnevrer dermed også mulighetene den enkelte ansatte har til å være et etisk menneske i bedriftens tjeneste” (Nyeng, 2011, s.209).*

Som nevnt under forskningsspørsmål 2 beskriver ansatte og ledere på hotellet at samfunnsansvar omhandler både miljøaspektet med matsvinn og kildesortering, samt ivaretagelse av mennesker. Dette er altså samfunnsansvar for ansatte og ledere på Clarion, og samfunnsansvar er en sentral del av hva hotellet styres etter. Som tidligere nevnt under Nonaka sin læringsteori om taus kunnskap, blir kunnskapen om samfunnsansvar omgjort til taus kunnskap som medarbeiderne tar med seg hjem. For å svare Nyeng; de ansatte blir ikke bare etiske i bedriftens tjeneste, men også på privaten. Leder 4 gir et godt eksempel på dette når han beskriver at han har fokus på læring både i stillingen sin, men også blant familie og venner:

*“Jeg kan sitte hos en venn og spørre “hvorfor har du det sånn der”. Man blir jo litt miljøskada, og så blir man ubevisst på å ta det med videre også.”*

Som en oppsummering kommer det tydelig frem i svarene til dette forskningsspørsmålet at det er en svært høy grad av taus kunnskap blant ansatte og ledere på Clarion. Vi får også inntrykk av at det samfunnsansvaret Choice tar gjennom de seks satsingsområdene, inngår i medarbeidernes felles mentale modeller. Gjennom dokumentundersøkelsen fant vi at WeCare

blir presentert som en stor del av de ansatte i Choice sin arbeidshverdag, og dermed skulle man tro at dette var en betydelig del av opplæringsprogrammet og videre kunnskapsutvikling. Gjennom intervjuene har vi forstått at dette ikke er realiteten. Videre beskriver de ansatte det interne miljøet hos Clarion som meget godt, noe som er et solid utgangspunkt for å kunne skape et godt læringsmiljø med WeCare i fokus.

#### ***4.3.3 Forskningsspørsmål 4: I hvilken grad synes de å ha lyktes med bærekraftsmålene de har formulert, og hva mer kan de gjøre for å nå ønskede mål?***

Vi utledet dette forskningsspørsmålet på bakgrunn av at vi ville se på om de ansatte fikk kjennskap til de oppnådde resultatene, og eventuelt hvordan disse ble formidlet. I intervjuguiden under dette forskningsspørsmålet valgte vi også å inkludere et spørsmål om hvordan de mener fremtiden ser ut for Choice. Fremtiden ble imidlertid nevnt i tidligere spørsmål og vektlagt i flere svar enn forventet, og derfor bærer videre drøfting også preg av dette perspektivet.

Første spørsmålet vi stilte var om arbeidet med WeCare har ført til ønskede resultater. Leder 3 svarer blant annet følgende:

*“(...) Vi har dette med ensomt juletre. Alle kan komme med en gave til barn spesielt, og da gir vi det til en organisasjon, “Hjelp oss å hjelpe” het den i år, og jeg tror det var nesten 3000 julegaver vi fikk inn, som da blir gitt videre. Vi registrerte hvor mange gaver det var, og 10 kr per gave gir jo Nordic Choice videre til Unicef.”*

Leder 1 svarer følgende på om resultater er oppnådd:

*“Absolutt, men det er sikkert mye mer vi kan få gjort hvis vi ser på de andre og hva de gjør, og hva de bli kåra til på Vinterkonferansen”. Vinterkonferansen er en arena hvor resultater hos andre hoteller i kjeden blir synliggjort gjennom ulike kåringer, noe vi skal beskrive nærmere i dette kapittelet.*

Leder 2 er litt mer tvilende i sitt svar på samme spørsmål:

*“Det vet jeg egentlig ikke (...) altså vi kan jo forbedre både med søppelhåndtering og det at vi ikke har noe kildesortering på rom, noe vi burde ha.”*

Lederen viser ikke til resultater i svaret sitt, men er ærlig og forteller oss at det er mulighet for forbedring på sin avdeling. Hun nevner videre at gjestene også ser forbedringspotensial i avdelingene, og at de selv for eksempel bidrar frivillig til sortering, ved å legge søppel på rommene adskilt.

Når det gjelder formidling av resultater sier de ansatte at de av og til mottar en mail med informasjon om hva Choice har oppnådd. Ansatt 2 uttalte følgende i forbindelse med “ensomt juletre”:

*“Til jul er det alltid spennende å se på slutten hvor mye gaver vi får samlet inn. (...) da blir man involvert og engasjert når man ser hvor det ender opp også.”*

Lederne forteller videre at bærekraftsmålene i WeCare stort sett har forblitt de samme, men at de stadig gjør små og store tiltak innad. Blant annet svarer Leder 1 slik:

*“Det har vært veldig likt (...) Vi har nå økt kroneantallet fra 10 kr til 15 kr i Puls for Unicef. Men det kommer til å videreutvikle seg hele veien det der altså, det er jeg helt sikker på.”*

Leder 3 forklarer hva Puls for Unicef innebærer:

*“Så har vi to ganger i året, at vi måler til våren hvor mange mil du sykler, hvor mange halvtimer du går osv. Så går du en halvtime per dag går det 10 kr til Unicef. Det er flere sånne ting, og da får ansatte mosjon som er positivt, pluss at det blir penger til Unicef. Så det er litt sånn Vinn-vinn.”*

Lederen forteller videre at det er planlagt et nytt satsningsområde innenfor WeCare. Dette blir fordypet av leder 4 med at Choice nå fokuserer på plast, og hvordan bambus kan erstatte dette. Leder 1 legger til at de ikke bare skal redusere omfanget av plast, men at de også har gått bort fra papiravis, og at det de har av materialer til servering skal være nedbrytbart.

Videre blir vi fortalt at ledere og ansatte har mulighet til å påvirke både til endring og resultater innenfor sin avdeling. Leder 2 utdyper at de ansatte har frihet til å finne på egne satsninger. Dette viser hun gjennom eksempelet om at de tidligere hadde mange forskjellige vaskemidler, men som hun nå har kuttet ned til å kun være et produkt - noe som er bra for

miljøet. Hun nevner også at hun vurderer en investering i form av ozon-vann, slik at de ikke skal trenge å benytte vaskemidler i det hele tatt.

Generelt var det tydelig at den fremtidsrettede tankegangen til Choice lå klart i bevisstheten hos både ledere og ansatte. Respondentene fortalte blant annet at de har troen på Stordalen og hans ideer. Det blir understreket at gjester og andre interessenter bare har sett begynnelsen, og at det er mer i vente. En av de ansatte uttalte følgende:

*“Jeg tror det blir bare mer og mer. Jo viktigere det blir i samfunnet, jo viktigere blir det for oss. Og når du ser resultatene, jo mer blir du trigget til å gjøre det, samtidig har jo vi en øverste leder som er veldig engasjert, så hvis du kan høre han prate om WeCare uten å bli engasjert selv så ja, da er du rimelig steinhard, haha.” - Ansatt 2*

Både leder 1 og 2 påpeker at det vil komme forandringer på matavdelingen. EAT-programmet til Gunhild Stordalen blir forøvrig nevnt som en faktor for utvikling hos Choice. Leder 2 forteller:

*“Jeg tror det meste vil nok skje på matfronten i og med at fruene til Petter er veldig fokusert på det. Kanskje det vil komme mer tydelige matstasjoner for de forskjellige, at det vil være en egen vegansk buffé for eksempel.”*

Leder 4 nevner også:

*“Dette EAT prosjektet kommer til å bli fremtida. Og de nye bygningene til Stordalen er mye mer miljøbevisste, jeg tror vi bare har sett begynnelsen.”*

Dermed kan det virke som at det er på matfronten gjester og ansatte kommer til å oppleve størst endringer fremover.

På bakgrunn av at respondentene også trakk fram Petter Stordalen og hans engasjement er det tydelig å se at han fremstår som en inspirerende frontfigur, til tross for at han ikke er tilstede på Clarion i arbeidshverdagen deres. Det er nettopp dette transformasjonsledelse handler om, det å engasjere de ansatte i å nå organisasjonens mål. Stordalen evner å motivere de ansatte uten sin fysiske tilstedeværelse. Dette forteller oss noe om hvor stor påvirkning og innflytelse han har overfor sine egne. I motsetning til transaksjonsledelse, blir de ansatte inspirert til å iverksette mål og verdier.

Petter Stordalen viser seg videre i alle de fire nevnte aspektene innenfor transformasjonsledelse (Matthiesen, 2013). Stordalen har en *idealisert innflytelse* hos medarbeiderne, slik Matthiesen definerer det. Dette gjør at ansatte og ledere blir engasjerte av hotelleieren. Gjennom intervjuene får vi videre et inntrykk av at Stordalen er en inspirerende rollemodell, som utstråler gjennom entusiastiske foredrag og arrangementer. På denne måten er han også en *inspirerende motivasjon* hos de ansatte (Matthiesen, 2013). Blant de arrangementene Stordalen holder, er det et spesifikt arrangement som blir nevnt av flere på hotellet, nemlig vinterkonferansen.

Hotellkjeden arrangerer årlig en vinterkonferanse, som er svært populært blant ledere og ansatte. Topplederen nevner i intervjuet at den medarbeideren som finner ut noe helt nytt og spektakulært innenfor WeCare, får en belønning og en kåring på neste vinterkonferanse. Betingelsen er at tiltaket må være bærekraftig eller rettet mot WeCare, eller en annen form for økning i inntekter. Dette vil også være et tydelig eksempel på transformasjonsledelse, ved at medarbeiderne har muligheten til å bli fremmet gjennom å komme med nye ideer og tanker. Dette kan også lede til engasjement på jobb. Det at en leder velger å utføre transformasjonsledelse framfor transaksjonsledelse, fører til gode resultater. Ansatte blir i høyere grad inspirerte og motiverte, som fører til det beste for organisasjonen (Hetland, 2004). Dette vil være den tredje dimensjonen, kalt *intellektuell stimulering* hos medarbeiderne (Matthiesen, 2013).

Topplederen vi intervjuet var storfornøyd da hun fortalte om årets vinterkonferanse, hvor spesielt en av de ansatte på hotellet var en viktig bidragsyter. Vedkommende er en transperson, og hun forteller blant annet at det var imponerende å se han på scenen, og at de på denne måten ikke bare fremmer ledere, men også ansatte. Lederen uttaler blant annet:

*“Det er heldigvis veldig ofte mange andre enn ledere som har crazy ideer og sånn.”*

Hun utdyper at hun blir stolt når slike hendelser oppstår med en av Clarion sine ansatte.

Et annet eksempel som kan relateres til temaet, er Sweet Dreams-satsningen. Dette ble utarbeidet av en ansatt i Sverige. Ved å realisere ansattes egne ideer, kan dette føre til at medarbeiderne i Choice får en følelse av inkludering, nettopp på grunn av at kreative og innovative ideer blir verdsatt (Matthiesen, 2013). Respondentene uttalte at de er frie til å komme med innspill hos Choice. Dette underbygges av leder 3, som selv har kommet med

forslag til endringer, blant annet om å holde seg til kun et renholdsprodukt. På denne måten viser Choice at de er åpne om at ideer kan komme fra hvem som helst, og at disse har muligheten til å bli iverksatt dersom det er for organisasjonens beste.

En av lederne nevner videre at Stordalen tør å innføre det som gjestene ikke nødvendigvis vil ha, men som er bra for miljøet og verdiene de står for. Dette viste seg blant annet i Pridesatsingen, hvor han klarte å stå imot kritikken og si *“take it or leave it”*, slik leder 4 nevner i intervjuet. Stordalen sier selv i flere offentlige sammenhenger at han ikke gir opp tross all motstand han får og vil få i fremtiden. Ifølge beskrivelsen av en autentisk lederstil, ligger fokuset blant annet i å lede ut fra sitt eget perspektiv og ståsted (Luthans og Avolio, 2003). Stordalen er villig til å gå så langt han kan og må, spesielt når det gjelder samfunnsansvar - hvor han har erklært seg selv som en miljøinvestor.

Videre har Nordic Choice og Stordalen et sterkt fokus på integrering. Til nettavisen E24 fortalte Stordalen i 2017 at flyktninger ikke nødvendigvis trenger å kunne snakke norsk for å kunne lage god mat, men at det er viktig med en jobb slik at de får lært seg språket, får lønn og betaler skatt - slik at de kan bli integrert i samfunnet (Vestergård, 2017). Under intervjuet får vi også et innblikk i denne tankegangen, da det blir nevnt at Choice er med å utvikle norskkunnskaper til de som trenger det. På denne måten blir det ledet med *individuelle hensyn*, ifølge Matthiesen (2013).

Leder 3 sier følgende:

*“Vi har jo 29 nasjonaliteter, vi er ikke bare trøndere her. Vi har egne kurs i norsk, med litt spons via Nav, som er dyktige og artige å gå på.”*

Dette eksempelet viser at ledelsen fokuserer på vekst og måloppnåelse hos de ansatte, slik at organisasjonen kan nå sine mål. Blant annet nevner leder 1 at de fokuserer på å ivareta de som har falt ut av arbeidslivet. Dette kan også relateres til transformasjonsledelse, da individuelle hensyn vektlegges. På den måten er ledelsen opptatt av å dekke medarbeidernes behov.

Når det kommer til formidling av resultater, får vi inntrykk at av at ledelsen sjeldent oppdaterer om oppnådde resultater. I intervjuet med ansatt 2, får vi vite at det mottas én mail i halvåret om hva hotellet har gjennomført. Dette utsagnet støttes av ansatt 1, hvor han

uttrykker at de får “*en mail en gang iblant*”. Til tross for dette, forteller respondentene oss om de merkbare resultatene - ensomt juletre, Sweet Dreams og reduserte tallerken-størrelser. Som tidligere nevnt blir “ensomt juletre” satt opp i hotellene i desember hvert år, mens Sweet Dreams gjør seg synlig gjennom skiltene gjestene kan henge opp på døren. Slik blir dette eksempler på synlige resultater i hotellarenaene. Andre oppnådde resultater innenfor blant annet etisk handel og lokalt samfunnsansvar blir ikke nevnt av respondentene, som kan tenkes å være fordi dette ikke er like synlige satsninger, hvor det derfor vil være behov for ytterligere oppdateringer.

Et annet inntrykk vi får er at respondentene hadde størst oversikt over hvilke resultater som ble oppnådd innenfor sitt eget ansvarsområde. Gjennom intervjuene forteller lederne hva de har lyktes med i sin avdeling, mens det var noe usikkerhet rundt andre oppnådde resultater. Nettopp dette kan relateres til tillit. Filstad (2014) mener at tillit handler om å stole på egne medarbeidere. Dersom ansatte blir mer oppdaterte på hvilke resultater hotellet oppnår, kan dette styrke tilliten til lederen. Å skape tillit forebygger den transformativ lederen. En slik leder vil også skape motivasjon sett i lys av egen mestringsfølelse. Vi får høre at de ansatte mener det er motiverende og engasjerende å se hva de har oppnådd de siste årene. Blant annet hevder Lai (2017) at høy mestringsfølelse leder til gode resultater og motivasjon.

Som tidligere nevnt fører god ledelse til god læring. Gjennom svarene vi får ser vi flere tilfeller av at læring har skjedd på hotellet, og vi vil her trekke frem andre eksempler enn de som ble nevnt i forskningsspørsmål 3. Da leder 2 ble ansatt benyttet de seg av flere forskjellige renholdsprodukter som var egnet til hver sine områder. Etter at denne lederen kom inn i avdelingen ble disse produktene redusert til et universalmiddel. I dag brukes kun dette ene renholdsmiddelet sammen med vann og klut. Sett i sammenheng med teori kan vi ifølge Argyris si at det har skjedd en enkelkretslæring (Argyris, 2000, s. 247). De fortsetter med renholdsproduktene, men reduserer antallet. I fremtiden ønsker denne lederen at hotellet kan investere i “ozon-vann”. Dette vil da kunne tilsi en dobbelkretslæring sett i lys av Argyris, fordi de vil gå bort fra dette renholdsmiddelet og benytte seg av noe helt nytt.

Et annet tilfelle av dobbelkretslæring ser vi foregår i dag; de reduserer omfanget av plast på hotellet. Målet er at det skal benyttes med av bambus, da dette er et mer nedbrytbart materiale. Her har det skjedd og pågår læring vet at man har innsett at plast ikke er bra for miljøet, og det er noe det finnes mye av på hotellet. Derfor ønsker man i størst mulig grad å

kutte ut dette og man korrigerer derfor de antakelsene man har om bruk av plast på hotellet. Å endre de grunnleggende antakelsene som de har gjort her, tilsvarer dobbelkretslæring sett i sammenheng med teorien til Argyris. Leder 1 ser likevel på det mer praktiske aspektet, og legger til at de for eksempel til en konsert med over 200 personer ikke vil servere drikke i glass.

Clarion er som nevnt en arbeidsplass som ansetter og ivaretar mange ulike nasjonaliteter og dermed mange som ikke snakker norsk. For at hotellet skal oppnå de resultatene de ønsker er det derfor avgjørende at dette tas hensyn til under læring. Selv om læringen i stor grad er oppgaveorientert både i introduksjonsfasen og senere i arbeidet, er det ikke til å se bort ifra at mye av læringen også vil skje i mer uformelle læringssituasjoner. Dette kan for eksempel være gjennom samtaler med gjester og mindre formelle arrangementer.

Norsk vil naturligvis være det vanligste språket, og selv om de aller fleste gjester praktiserer engelsk godt, er det enkelte som ikke er like trygge med dette. Disse vil gjerne foretrekke å kunne forholde seg til personer som snakker norsk. Dette underbygges av Leder 4 som forteller oss om tilbakemeldinger de har fått fra gjester som sier de er meget fornøyde med oppholdet og servicen, men savnet å kunne snakke norsk med de ansatte. Samme leder legger til at det i dag ikke burde være noen overraskelse at ansatte i hotellbransjen snakker engelsk. Er man på et hotell i syden vil man jo ikke forvente at de snakker norsk, og klarer seg helt fint med det. Uavhengig av dette tilbyr Clarion norskkurs som alle ansatte har mulighet til å dra på. Leder 3 snakker godt om disse kursene og trekker inn arbeidsmiljø i svaret sitt:

*“Det er klart at det medfører et enda bedre arbeidsmiljø, fordi om du er fra Thailand eller om du er fra England, så kan man snakke med hverandre.”*

Læring gjennom norskkurs som et initiativ fra ledelsen, kan man i Irgens sin femtrinnsmodell også trekke inn i det første nivået for individuell læring (Irgens, 2007, s. 50). Dette nivået som er “påvirkning”, viser til at man blant annet blir utsatt for en situasjon for muligheten til å lære, og det er akkurat det som er tilfelle med norskkursene. Å legge til rette for utviklingen av norskkunnskaper vil også kunne være en investering i forhold til fremtidig læring. Det tredje nivået i modellen, “kunnskapsutvikling”, går ut på å teste det man har lært i samhandling med andre. Dette kan være både andre ansatte eller norske gjester. Terskelen for om man tør å prøve seg på norsk i arbeids-, samt andre uformelle situasjoner, er nok lavere



om man er blitt introdusert for litt grunnleggende norsk i forkant. I forhold til SEKI-modellen vil dette også gi mulighet til eksternalisering (Irgens, 2007, s. 61). Vi oppnår konseptuell kunnskap når vi evner å uttrykke den tause kunnskapen til andre mer skriftlig, og gjennom refleksjon og dialog. At ansatte har mulighet til å delta på norskkurs, vil altså kunne være et godt grunnlag for videre læring i fremtiden.

På spørsmål om hva man tror om fremtidige tiltak på hotellet vil være, har vi sett at flere tror at mye av dette vil skje på matfronten. "EAT"-prosjektet til Gunhild Stordalen nevnes av flere, og at dette vil bli en større del av Choice sitt arbeid med mat. Det blir også nevnt at tilretteleggelse for en vegansk buffe vil kunne skje. Om slike tiltak blir en realitet vil dette kunne knyttes til læringsteorien om enkel- og dobbelkretslæring, avhengig av hvor store endringene blir. Det er allerede i dag fokus på mindre kjøtt, så med synligere veganske buffeer o.l. vil dette bare forsterke og utvide dagens fokus og tiltak. Det vil i så tilfelle skje en enkelkretslæring, siden de grunnleggende antakelsene kun blir en forsterket versjon av de som finnes i dag.

Gjennom intervjuene må det nevnes at vi gjennomgående får inntrykk av at lederne ser forbedringspotensial på flere områder. Både når det gjelder opplæring av ansatte og i forbindelse med nye samfunnsansvarlige og miljørettede tiltak. Det blir også nevnt at de tror dette bare er begynnelsen, og at det vil skje mye i tiden fremover. Med dette får vi et inntrykk av at hotellet og ledelsen burde være forberedt på at det vil skje endringer og at det vil måtte bli lagt til rette for læring i nær fremtid. I forbindelse med fremtiden og videre læring som en organisasjon trekkes det frem viktigheten av å identifisere den kunnskapen som allerede eksisterer i organisasjonen (Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000, s. 90).

Som nevnt under forskningsspørsmål 3 får vi inntrykk av at ledere og ansatte sitter på mye kunnskap, og at denne i stor grad er taus. Blant annet forteller leder 1 at noen vet mer enn andre, og at det er lett å tro at folk vet uten at de faktisk gjør det. For å kunne være et konkurransedyktig hotell i fremtiden må man kunne tilføre ny kunnskap til ansatte, og da er det ikke optimalt at mye av den nåværende kunnskapen holdes taus. For å kunne henge med på endringer og fremtidige tiltak er det avgjørende at det skaffes en oversikt over den kunnskapen de ansatte besitter. Fokus på deling av denne tause kunnskapen blir derfor viktig for Clarion, slik at de er godt rustet for videre læring i fremtiden. I læringsmodellen til

Nonaka (Irgens, 2007, s. 61) ser vi dette i fasen som går under navnet sosialisering. Den tause kunnskapen blir her gjort eksplisitt og tilgjengelig for flere i organisasjonen.

For å konkludere oppfatter vi at ledere og ansatte er reflekterte over de bærekraftige målene de har satt, men at det florerer mer usikkerhet rundt faktiske resultater. Flere påstår at EAT-prosjektet blir fremtiden, og at fokuset på redusering av plast blir større. Det er tydelig at de kontinuerlig ser etter forbedringsmuligheter. Sett i lys av den komplekse informasjonen presentert i dokumentundersøkelsen, får vi inntrykk av at det som både ansatte og ledere har oversikt over, hovedsakelig er de resultatene som er synlige i hotellarealene. Dette er som nevnt “ensomt juletre” og Sweet Dreams. Vi får også flere eksempler på at læring har skjedd, og som har resultert i ulike tiltak. Slik det ble nevnt under forskningsspørsmål 3, er det mye taus kunnskap blant de ansatte, også når det gjelder mål og resultater. I forbindelse med fremtidig læring vil det følgelig være en god investering å fokusere på å dele denne kunnskapen slik at den blir eksplisitt på hotellet.

#### **4.4 Oppsummering av forskningsspørsmål**

Samlet sett ser vi at det er forskningsspørsmål 2 som direkte kan sammenlignes opp mot dokumentundersøkelsen (forskningsspørsmål 1), altså hvordan samfunnsansvar beskrives i planer og dokumenter, og hvordan lederne forstår samfunnsansvar. Hvordan de ansatte involveres i WeCare-arbeidet og hvilke resultater de mener å ha oppnådd er innhold som ikke finnes i planer og dokumenter, og som vi dermed har benyttet individuelle intervjuer for å avdekke.

Vi hadde forberedt oss før intervjurundene ved å lese oss opp på nettsiden deres, og dermed hadde vi et godt innblikk i planer og dokumenter helt fra starten av. Av den grunn ble det enklere for oss å behandle den komplekse informasjonen i intervjuene både underveis og i ettertid, fordi vi tidlig fikk noen knagger å henge svarene på. Etter at vi nå har drøftet forskningsspørsmål 1 og 2 kan vi bekrefte de antakelsene vi fikk tidlig i prosessen. Vi ser altså at det er samsvar mellom funnene våre i dokumentundersøkelsen og det respondentene vektlegger i svarene sine knyttet til forskningsspørsmål 2.

For å summere var det følgende av de seks bærekraftige satsningsområdene som ble vektlagt av respondentene: Sweet Dreams, mangfold, lokalt samfunnsansvar og matrevolusjonen. Det

var også innenfor disse utvalgte satsningsområdene at samfunnsansvar ble definert blant lederne og de ansatte. Dermed var det en tydelig sammenheng mellom hvordan respondentene definerer samfunnsansvar i sine svar, og det som fremkommer på Nordic Choice Hotels sin nettside. Videre er hotellkjedens tiltak som spiller på omdømme veldig saksavhengig, og bonusen er at det er aspekt som er veldig i vinden i dag og som gir hotellet en positiv omtale.

Vi oppfattet i liten grad avvik eller store gap mellom funn i dokumentundersøkelsen og svar i intervjuene. Det at ikke svarene var på detaljnivå sammenlignet med nettsiden var noe vi på forhånd kunne forvente. Det er nettopp derfor det er en fordel å ha dokumentundersøkelsen i tillegg til intervjuene, da det fungerer som en supplerer til den informasjonen respondenten ikke evner å hente frem under et intervju.

Det var altså en felles forståelse for hva samfunnsansvar innebar for hotellet, men vi kunne også se at det var en sammenheng mellom hvilke faktorer respondentene fremhevet i svarene, og hvilken stilling de hadde. For å underbygge dette vektla for eksempel Style Manager (Leder 2, renholdsavdelingen) satsningsområdet “Sweet Dreams” (si nei takk til roomservice). Food & Beverage (Leder 4) manager trakk fram eksempler fra “matrevolusjonen” i sine svar. For øverste leder (Leder 1) var det “mangfold” som sto i fokus, da hun uttrykte at hun var veldig opptatt av det menneskelige aspektet ved samfunnsansvaret.

Vi fikk med dette inntrykk av at alle respondentene så ut til å ha et greit overblikk over det totale samfunnsansvaret, men også at de naturligvis hadde spisset seg innenfor sitt område. Vår oppfatning var at de kunne litt om alt, men ekstra mye om sine respektive ansvarsområder. Dette skinte også gjennom i svarene deres, hvor vi så at det var stor iver om å snakke om det de kunne mest om. Dette viser jo at de tar lærdom gjennom den spesifikke stillingen de har, og oppgavene de har ansvar for. På en annen side viser det også at delingen av kunnskap på hotellet er noe som kan forbedres. Resultatene som ble vektlagt var de som var observerbare på Clarion eller de som den enkelte identifiserte på den sin egen avdeling.

Her kommer vi inn på det som var det mest overraskende for oss, nemlig hvor liten rolle samfunnsansvar og herunder WeCare, spilte innenfor opplæring i bedriften. Her fikk vi inntrykket av at WeCare er godt strukturert på nettsiden, men ikke i planer og dokumenter på

hotellet som de selv aktivt benytter seg av. Dette er det vi vil basere våre forslag til tiltak på, nemlig det at WeCare må settes mer i system rettet mot de ansatte. Det kan til deres fordel brukes mer aktivt internt, og ikke bare godt utarbeidet eksternt (på nettsiden som er rettet mot interessenter slik som potensielle gjester).

## 5.0 Konklusjon

Vi har tidligere i oppgaven drøftet empiri mot teori ved å anvende fire ulike forskningsspørsmål. Vi vil nå trekke frem de viktigste funnene våre som vi mener besvarer problemstillingen vår: *“Hvordan forstår og gjennomfører ledere i Choice samfunnsansvar og omdømme?”*

På bakgrunn av undersøkelsen i sin helhet, ser vi at alle respondenter har samme oppfatning om hva samfunnsansvar er for Choice, nemlig WeCare - at de bryr seg. Dette utdypes i de seks ulike satsingsområdene presentert i dokumentundersøkelsen. I likhet med det teoretiske rammeverket har heller ikke hotellkjeden en overordnet definisjon av samfunnsansvar, men de viser hvordan de konkretiserer begrepet gjennom aktivitetene de gjennomfører.

Det ligger dog noe mer uklarhet rundt betydningen av omdømme, ettersom respondentene ikke svarte like reflekterende rundt dette begrepet. Likevel var det en felles forståelse om at samfunnsansvaret de tar har en positiv effekt på hotellets omdømme, derav at det er to “konsepter” som har sammenheng. De var imidlertid tydelige på at samfunnsansvar og omdømme var noe de strategisk sett skilte på, ettersom at ikke alle tiltakene de gjorde innenfor samfunnsansvar ble benyttet i sammenheng med omdømme. Vardesenteret på St. Olavs var et eksempel de trakk frem i forbindelse med dette. Pride var på en annen side noe som fikk stor dekning i media. Dette gir oss en indikasjon om at medarbeiderne i noen tilfeller er bevisste på samspillet mellom samfunnsansvar og omdømme. Det kom tydelig frem at de tar samfunnsansvar fordi de virkelig bryr seg, og at et godt omdømme ikke er motivasjonen for å gjøre nettopp dette.

Vi har videre sett at faktorer som læring og ledelse er med på å avgjøre hvordan Choice forstår og gjennomfører samfunnsansvar og omdømme. Filstad (2012) konkluderte med at “Lederen må fremstå som en tilrettelegger for gode læringsarenaer i organisasjonen og integrere dette som en del av hverdagen.” Generelt sett har Clarion gode læringsarenaer, men

forskningen vår viser at det er mangel på en læringsarena tilrettelagt for samfunnsansvar og herunder WeCare. Det var dette som var det mest overraskende funnet under forskningsspørsmål 3, med tanke på at WeCare er en betydelig del av arbeidshverdagen til hotellet. Det er derfor også dette vi vil basere forslag til videre tiltak på.

### **5.1 Forslag til videre forskning**

Som nevnt innledningsvis i oppgaven ville vi se på om det eksisterer hull i tidligere forskning, noe våre funn viser. Her ønsker vi derfor å belyse noen potensielle forskningsområder som kom frem under intervjuene, men som ikke dekkes av vår problemstilling.

Vi har sett at både ledere og ansatte har en positiv holdning til samfunnsansvar. Dermed synes vi det hadde vært interessant å gjennomføre et forskningsopplegg som baserer seg på flere mulige effekter av samfunnsansvar. Internt miljø og herunder ledelse og læring har vært i fokus i denne oppgaven, men et annet betydningsfullt område kunne vært motivasjon. Vi fikk inntrykk av at alle våre respondenter snakket varmt om arbeidsmiljøet og hvordan arbeidet med samfunnsansvaret har en positiv effekt. Generelt i alle bedrifter er man avhengig av motiverte ansatte for å nå sine mål. En motivert medarbeider er mer villig til å arbeide for organisasjonens beste og å være den frontfiguren som Choice ønsker at de skal være.

På bakgrunn av dette mener vi at Clarion kan dra nytte av mer kunnskap rundt motivasjonen til de ansatte. Ut ifra de resultatene vi fikk ser vi at det i liten grad foreligger en bevisstgjøring rundt hvordan motivasjon og samfunnsansvar henger sammen. Basert på dataene våre oppfatter vi at motivasjonen til de ansatte kommer som en bonus, og ikke er hovedgrunnen til at Choice arbeider med nettopp dette. Som kjent er Choice veldig opptatt av mennesker og kultur, og motivasjon blir derfor sentralt da det er viktig for å utvikle de ansatte og få de til å bli værende i bedriften. Dette gjelder alle ansatte, uansett om de er faste eller om de er på tilkalling. Enkelte jobber der kun når det er ekstra behov, og de tilbringer derfor ikke like mye tid på hotellet som andre gjør. Likevel er det viktig at alle ansatte har den samme "Choice-mentaliteten" innenfor samfunnsansvar. Uansett hvilken stillingsprosent den ansatte har vil man være et av Choice sine ansikter utad, og hvor motivert den enkelte ansatt er kan også ha en innvirkning på gjestene.

I følge Kaufmann og Kaufmann (2016) er som nevnt arbeidstakere villige til å jobbe for organisasjonen som en helhet, om de kjenner en sterkere relasjon til ledelsen og andre ansatte. Det kunne derfor vært spennende å sett på om mer deling av kunnskap om samfunnsansvar og de oppnådde resultatene i bedriften, ville ført til en sterkere relasjon mellom alle medarbeidere, som også kan være en motivasjonsfaktor.

## **5.2 Forslag til tiltak**

### **1. *WeCare som en større del av opplæringen***

Ikke alle på Clarion er like kjente med satsningsområdene innenfor WeCare, derfor foreslår vi at WeCare blir en større del av opplæringen enn det er i dag. I dag er det kun noen få miljøtiltak som er inkludert i Penguin-programmet. Den øverste lederen uttrykte selv at dette var et område de kunne bli bedre på, og da handler det om å gjøre tanker til handling. I forbindelse med dette bør det også rettes større fokus på den kunnskapen som allerede eksisterer blant de ansatte på hotellet. Denne bør det skaffes en oversikt over slik at den kan bli satt i system. Dette vil være en god investering for videre læring i organisasjonen, slik som vi har sett på tidligere i oppgaven.

### **2. *Læringsarenaer - intranett***

Vi anbefaler at Clarion legger mer vekt på å utarbeide gode intranett som kan brukes mer aktivt i arbeidshverdagen. Dette på bakgrunn av at respondentene selv uttrykte at det var vanskelig å få alle samlet i en travel hotellhverdag. På denne måten vil alle ansatte kunne holde seg oppdatert på hva som skjer innenfor samfunnsansvar i de ulike avdelingene. Slik kan de også synliggjøre arbeidet med bærekraft i planer og dokumenter som hotellet kan bruke aktivt internt, og dermed kreves det ikke at hver enkelt ansatt må gå på hotellets nettside for å holde seg oppdatert. Det fremkom av intervjuene at flere ansatte ville vite mer om hva som skjer i de ulike avdelingene. Et eksempel på et intranett som har blitt populært på mange arbeidsplasser i dag, er “Facebook at work”, og er dermed også noe Choice kan ta opp til vurdering. Choice-kjeden og spesielt Petter Stordalen er som kjent mye i media, og et slikt intranett kan også brukes for å dele oppdateringer relatert til hotellkjedens omdømme.

### **3. *Inkludere samfunnsansvar og WeCare i The Beat***

Et siste tiltak vil være å øke tilbakemeldingskulturen innenfor dette området. Slik vi har vært inne på - det interne miljøet blir positivt påvirket av arbeidet med samfunnsansvar. Det kan dermed være en fordel å jobbe mer med bevisstgjøringen rundt hva et slikt fokus gjør med arbeidsmiljøet. På den måten kan de se på hvordan de mer aktivt kan inkludere sine medarbeidere i det som skjer på samfunnsansvarfronten, og ikke kun det som skjer på sin egen avdeling.

## 6.0 Referanser, litteraturliste og vedlegg

Apeland, N. M. (2010): *Det gode selskap: Omdømmebygging i praksis*. 2. utg. Drammen: Hippocampus.

Andreassen, T (2019) *Fremtidens økonom*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.magma.no/fremtidens-okonom1> (Hentet: 14.februar 2019)

Argyris, C. (2000) Organisatorisk læring - single- og double-loop, i Illeris, K. (red.) *Tekster om læring*. Gylling: Roskilde Universitetsforlag.

Bowen, H (2013) *Social responsibilities of a business man*. Tilgjengelig fra:  
<https://books.google.no/books?id=ALIPAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Howard+R.+Bowen%22&hl=nn&sa=X&ved=0ahUKewjggc7rl7bhAhVlwosKHVSfCMYQ6AEILjAB#v=onepage&q&f=false> (Hentet: 16.mars 2019)

*Britannia* (2019). Tilgjengelig fra: <https://britannia.no/> (Hentet: 12.april 2019)  
*Dagens samfunnsansvar - Innovasjon Norges posisjon og rolle* (2017) Tilgjengelig fra:  
<https://innovasjonsbloggen.com/2017/08/15/dagens-samfunnsansvar-innovasjon-norges-posisjon-og-rolle/>. (Hentet: 8.mars 2019)

Brønn og Ihlen (2009) i Farbrot. A (2009) *Nøkkelen til gull i omdømme*. Tilgjengelig fra:  
<https://forskning.no/sosiale-relasjoner-abc-i-naeringsliv-handelshoyskolen-bi/nokkelen-til-gull-i-omdomme/886117> (Hentet: 2. mars 2019)

Cappelen, A (2001) *Bedriftslederes samfunnsansvar*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.magma.no/bedriftslederes-samfunnsansvar?tid=213203> (Hentet: 28.mars 2019)

Caroll (1979) i Famiyeh.S, Kwarteng. A & Dadzie. S (2016) (red) *Corporate social responsibility and reputation: Some empirical perspectives*. Tilgjengelig fra:  
[https://search.proquest.com/docview/1830061711?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](https://search.proquest.com/docview/1830061711?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo)  
(Hentet: 10. mars 2019)



Christensen, S (2015) *CSR - bedriftens samfunnsansvar*. Tilgjengelig fra:  
<https://docplayer.me/52061036-Csr-bedriftenes-samfunnsansvar.html> (Hentet: 21. mars 2019)

Ditlev-Simonsen, C.D (2009) *Fordrer det noe spesielt å lede en samfunnsansvarlig bedrift?*  
Tilgjengelig fra:  
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93322/Magma%200209%20Caroline%20Dale%20Ditlev-Simonsen.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Hentet: 22. mars 2019)

Erichsen, M, Solberg, F og Stiklestad, T (2015): *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*.  
Bergen: Fagbokforlaget.

Filstad, C (2010) *Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.magma.no/suksesskriterier-for-etablering-av-sterk-laeringskultur> (Hentet: 15.mars 2019)

Filstad, C (2014) *Hvordan lykkes med kunnskapsdeling*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/cathrine-filstad/hvordan-lykkes-med-kunnskapsdeling> (Hentet: 15. mars 2019)

Filstad, C (2014) *Like ansatte leker best*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/03/like-ansatte-leker-best/>  
(Hentet: 09. mars 2019)

Filstad, C (2014) *Tillit til å dele kunnskap*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/12/tillit-til-a-dele-kunnskap/>  
(Hentet: 01. april 2019)

Freeman (1984) i Famiyeh,S, Kwarteng, A & Dadzie, S (2016) (red) *Corporate social responsibility and reputation: Some empirical perspectives*. Tilgjengelig fra:  
[https://search.proquest.com/docview/1830061711?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](https://search.proquest.com/docview/1830061711?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo)  
(Hentet: 10. mars 2019)

Friedman, M (1979) *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*.  
Tilgjengelig fra: <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>. (Hentet: 14.mars 2019)

Gaught, N. (2017) *How a single organizing idea can change a business for good* (side 99).  
Abingdon: Routledge

Handelshøyskolen BI (2007) - *Læring på jobben, ikke på kurs*. Tilgjengelig fra:  
<https://forskning.no/partner-naeringsliv-handelshoyskolen-bi/laering-pa-jobben-ikke-pa-kurs/1004487> (Hentet: 15. mars 2019).

Heggheim, T. og Solhaug, A. Ø. (2004) *Taus kunnskap og ekspertmakt*. Tilgjengelig fra:  
[https://www.idunn.no/beta/2004/01/research\\_note\\_taus\\_kunnskap\\_og\\_ekspertmakt\\_1](https://www.idunn.no/beta/2004/01/research_note_taus_kunnskap_og_ekspertmakt_1)  
(Hentet: 30. mars 2019).

Hetland, H (2004) *Transformasjonsledelse i en norsk kontekst*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst> (Hentet: 11.04.2019)

Hoffeng, S (2015) *Petter Stordalen - Grønn og glitrende*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.dagsavisen.no/oslo/petter-stordalen-gronn-og-glitrende-1.479542> (Hentet: 15.  
mars 2019)

Ilies, Morgeson & Nahrgang, (2005). I Sidani, Y. M. og Rowe, W. G (red.) *A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984316302685> (Hentet: 17. mars  
2019)

Irgens, E.J. (2007) *Profesjon og organisasjon: Å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen:  
Fagbokforlaget.

Irgens, E.J. (2016) *Dynamiske og lærende organisasjoner: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jakobsen, C. F. (2008) *Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner*.

Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner> (Hentet: 30. januar 2019).

Jacobsen, D.I. (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Oslo: Cappelen Damm

Jacobsen, D.I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm

Kaufmann, A. og Kaufmann, G. (2016) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, L (2017): *Når ledelse fungerer best*. Tilgjengelig fra:

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/09/nar-ledelse-fungerer-best/>

(Hentet: 15. mars 2019)

Liland, T (2012) *Moderne filantropi*. Tilgjengelig fra:

<http://www.verdidebatt.no/innlegg/290828-moderne-filantropi> (Hentet: 25.mars 2019)

Lima, K (2018) *Regnestykke: Hva utgjør selskapets omdømme som arbeidsplass*. Tilgjengelig

fra: <https://rekruttering.tu.no/regnestykke-hva-utgj%C3%B8r-selskapets-omd%C3%B8mme-som-arbeidsplass> (Hentet: 02. april 2019)

MacMillan *et al.* (2005) i Skallerud, W (2008) *En skoles omdømme - Kjennetegn og konsekvenser*. Masteroppgave. Det samfunnsvitenskapelige fakultet Universitetet i Tromsø.

Tilgjengelig fra:

<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/1521/Thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

(Hentet: 02.april 2019)

Matthiesen, S.B (2013) *Den inspirerende leder*. Tilgjengelig fra:

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2013/11/den-inspirerende-leder/>(Hentet: 15. mars 2019)

Mondy, W. R. & Martocchio, J. J. (2016) *Human Resource Management* (14. utgave, s. 46-63). Harlow: Pearson Education

Munthe, H (2018) *Norsk nettverk for samfunnsansvar*. Tilgjengelig fra: <https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/artikler/norsk-nettverk-for-samfunnsansvar/> (Hentet: 15.januar 2019)

Nordby, J.K (2011) *Samfunnsansvar gir bedre omdømme*. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/norge/i/qLrVw/--Samfunnsansvar-gir-bedre-omdomme> (Hentet: 03. februar 2019)

Nyeng, F. (2011) *Etikk og samfunnsansvar: Historie, teori og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.

Olsen, J (2013) *Fremveksten av samfunnsansvar i næringslivet*. Tilgjengelig fra: [etiskhandel.no/noop/file.php?id=10716](http://etiskhandel.no/noop/file.php?id=10716) (Hentet: 21.mars 2019)

Porter og Kramer (2006) i Famiyeh.S, Kwarteng. A & Dadzie. S (2016) (red) *Corporate social responsibility and reputation: Some empirical perspectives*. Tilgjengelig fra: [https://search.proquest.com/docview/1830061711?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](https://search.proquest.com/docview/1830061711?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo) (Hentet: 10. mars 2019)

Riley, J (2018) *Elkington's Triple Bottom Line (CSR)*. Tilgjengelig fra: <https://www.tutor2u.net/business/reference/csr-elkingtons-triple-bottom-line> (Hentet: 18.februar 2019)

Roberts & Dowling, (2002); Eber & Schwaiger (2005) i Famiyeh.S, Kwarteng. A & Dadzie. S (2016) (red) *Corporate social responsibility and reputation: Some empirical perspectives*. Tilgjengelig fra: [https://search.proquest.com/docview/1830061711?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](https://search.proquest.com/docview/1830061711?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo) (Hentet: 10. mars 2019)

Robstad, P. og Ø. Ihlen (2004): *Informasjon & Samfunnskontakt – Perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

*Samfunnsansvar i næringslivet*. tilgjengelig fra:

<http://www.innovasjon Norge.no/contentassets/86cd4809bcea4237b44816d7a0a705e3/pri2011lav.pdf>. (Hentet: 21.mars 2019)

Statped. (2019) *Kahoot!* Tilgjengelig fra: <http://www.statped.no/fagomrader-og-laringsressurser/finn-laringsressurs/sammensatte-larevansker/kahoot/>

(Hentet: 11. april 2019).

Stordalen, P (2019) *Bedriftskultur* =. Tilgjengelig fra: <https://strawberry.no/petter-stordalen/bedriftskultur> (Hentet: 3.april 2019)

Svartdal, F. (2018) *Læring*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/læring> (Hentet: 30.01.2019)

Tjønneland, E (2013) *Filantropi*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/filantropi> (Hentet: 26.februar 2019)

Vestergård, V. (2017) *Petter Stordalen - Jeg betyr ikke så mye for selskapet*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/danmark/petter-stordalen-jeg-betyr-ikke-saa-mye-for-selskapet/24087093> (Hentet: 11.april 2019).

Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2005) *Slik skapes kunnskap: Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner?* Oslo: Damm & Søn

Våland, T (2006) *Omdømmesikring*. Tilgjengelig fra:

<https://www.magma.no/omdoemmesikring> (Hentet: 11. mars 2019)

*WeCare - Bærekraft i Nordic Choice Hotels* (2019). Tilgjengelig fra:

<https://www.nordicchoicehotels.no/samfunnsansvar/> (Hentet: 11.januar 2019)

## Vedlegg 1: Intervjuguide for ledere og ansatte

*Tilleggsinformasjon:* Når vi skriver “ansatte” eller “ledere” foran spørsmålet indikerer dette at det var kun disse som ble stilt spørsmålet. De resterende spørsmålene uten merknad er gjeldende for begge respondentgrupper.

1. Hvorfor ønsket du å jobbe hos Clarion Hotel?
2. Hvor lenge har du jobbet der?
3. Hva er dine overordnede arbeidsoppgaver?

### *Forskningsspørsmål 2*

4. Hva mener du er samfunnsansvar for Clarion Hotel?
5. Hvorfor er det viktig for Clarion å arbeide med samfunnsansvar?
6. *Ledere:* Hva er grunntanken bak oppstarten av WeCare-arbeidet?  
*Ansatte:* Hadde du kjennskap til arbeidet med WeCare før du ble ansatt her?
7. Har du inntrykk av at Clarion skiller seg ut fra andre hotell i Choice-kjeden i forbindelse med samfunnsansvar?
8. *Ledere:* Ser dere på samfunnsansvar og omdømme som det samme i strategien deres, eller skiller dere på disse?
9. *Ledere:* Hvis dere skiller på disse, hvordan jobber dere for et godt omdømme?
10. Hvordan tror du samfunnsansvar påvirker andres oppfatning av dere og hvilken betydning vil du si dette har?
11. I hvilken grad mener du at samfunnsansvar kan gi en positiv effekt på Clarion sitt omdømme?
12. *Ansatte:* Hadde du kjennskap til arbeidet med WeCare før du ble ansatt her?
13. *Ansatte:* Hvordan ble du introdusert for Clarion sitt arbeid med samfunnsansvar?

### *Forskningsspørsmål 3*

14. *Ledere:* Hvordan blir nye ansatte i din avdeling introdusert for arbeidet deres med samfunnsansvar?  
*Ansatte:* Er det noe aktivt arbeid med samfunnsansvar som dere ansatte inkluderes i?
15. *Ansatte:* Hvordan legges det til rette for at dere kan påvirke denne læringen?  
*Ledere:* Hvordan legges det til rette for utvikling og utveksling av kunnskap på Clarion hvor samfunnsansvar står sentralt?

16. *Ledere:* Gjør dere noe aktivt arbeid med samfunnsansvar som de ansatte inkluderes i?  
Isåfall på hvilken måte?
17. Hvordan legges det til rette for at de ansatte kan påvirke *denne* læringen?
18. *Ledere:* Hvordan jobber dere for å skape gode læringsarenaer?  
*Ansatte:* Hvilke læringsarenaer er du en del av?
19. Hvordan vil du si at et sterkt fokus på samfunnsansvar påvirker det interne miljøet hos dere?
20. *Ledere:* Får dere tilbakemeldinger fra ansatte på arbeidet med samfunnsansvar?  
*Ansatte:* Får dere gitt tilbakemeldinger til lederne på arbeidet med samfunnsansvar?

#### *Forskningsspørsmål 4*

21. *Ledere:* Har arbeidet med WeCare ført til ønskede resultater? Hvordan?  
*Ansatte:* Får du oppdateringer om resultatet av WeCare-arbeidet?
22. *Ledere:* Har fokusområdene innenfor samfunnsansvar vært de samme gjennom alle år, eller har det vært tilfeller hvor disse er blitt endret?  
*Ansatte:* Har det vært noen endringer i din avdeling innenfor samfunnsansvar, eller eventuelle tiltak?
23. Har du som leder/ansatt gjort noen endringer innenfor WeCare?
24. Hvordan mener du fremtiden til Choice ser ut i forhold til samfunnsansvar?
25. *Ledere:* Har du opplevd lederutfordringer / etiske dilemmaer i forbindelse med Choice sine retningslinjer?  
*Ansatte:* Det å være bevisst på samfunnsansvar i jobben din, føler du at det påvirker deg i noe grad på privaten?
26. Har du noe å tilføye eller noe du følte du ikke fikk sagt?

