

Anne Kristine Brovold  
Mari Gjervan

## Samfunnsansvar i ideelle organisasjoner

- en casestudie av Norges Røde Kors

## CSR in non-profit organizations

- a case study of the Norwegian Red Cross

Masteroppgave i Økonomistyring

Veileder: Per Ståle Knardal

Mai 2019



Anne Kristine Brovold  
Mari Gjervan

## **Samfunnsansvar i ideelle organisasjoner**

- en casestudie av Norges Røde Kors

## **CSR in non-profit organizations**

- a case study of the Norwegian Red Cross

Masteroppgave i Økonomistyring  
Veileder: Per Ståle Knardal  
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



# Forord

Denne masteroppgaven er skrevet våren 2019, og symboliserer den avsluttende delen av mastergrad i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven tilsvarer 30 studiepoeng, med økonomistyring som hovedprofil.

Formålet med masteroppgaven har vært å studere hva som kan karakterisere samfunnsansvar i ideelle organisasjoner, og hvordan dette styres. Vi har benyttet oss av respondenter og dokumenter fra Norges Røde Kors som case for å besvare vår problemstilling. Temaene samfunnsansvar og ideelle organisasjoner ble valgt på bakgrunn av personlig interesse hos oss begge, og selv om det har vært tidvis utfordrende å jobbe med denne oppgaven, har det samtidig vært svært spennende. Vi har lært at Norges Røde Kors er en kompleks organisasjon, og at deres arbeid og påvirkning omfatter mye mer enn først antatt.

Først ønsker vi å rette en stor takk til våre respondenter som har bidratt med både tid og kunnskap til denne studien. Vi har blitt tatt imot med åpne armer, og dere har bidratt til å gjøre denne prosessen både spennende og gjennomførbar. Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder Per Ståle Knardal som har vært en god støtte underveis i prosessen. Takk for gode diskusjoner, konstruktive tilbakemeldinger, innspill, samt reisestøtte til gjennomføring av intervjuene. Til slutt vil vi takke venner og familie som har bidratt med korrekturlesing, og forståelse for liten tilstedeværelse denne våren på grunn av oppgaven.

Trondheim 23. mai 2019

*Anne Kristine Brovold*

---

Anne Kristine Brovold

*Mari Gjervan*

---

Mari Gjervan

## Sammendrag

Dette er en case-studie av Røde Kors Norge. Formålet i denne studien har vært å karakterisere hva samfunnsansvar er i en ideell organisasjon og hvordan disse samfunnsansvarstiltakene styres. Vi har også sett på ulike tilnærminger som kan føre til at samfunnsansvarstiltak blir tatt. Ideelle organisasjoner har mange av de samme behovene som profittmaksimerende bedrifter. Likevel har kombinasjonen ideelle organisasjoner og samfunnsansvar vært lite empirisk forsket på tidligere. Røde Kors er en viktig samfunnsaktør i Norge, og dette har vært noe av hvorfor det var så interessant for oss å gå i dybden på dette. Vi har sett på dette i lys av problemstillingen:

Hva karakteriserer og hvordan styres samfunnsansvar i en ideell organisasjon?

- en casestudie av Røde Kors Norge

Vår empiri er samlet på bakgrunn av en kvalitativ strategi, og vi har gjort dette ved å bruke en kombinasjon av dokumentstudie og ti dybdeintervju av utvalgte respondenter fra nasjonalkontoret til Røde Kors.

I denne studien kommer vi frem til fire funn. Vårt første funn er at bærekraft også er viktig når vi snakker om samfunnsansvar i Røde Kors. Bærekraft i denne sammenhengen var i bred forstand, og ble nevnt spesielt da de snakket om å ha en bærekraftig organisasjon. Vårt andre funn er at vi finner en rekke karakteristikker på samfunnsansvaret i Røde Kors. Overordnet kan vi si at vi finner seks karakteristikker som kan belyse samfunnsansvar i Røde Kors: frivillighet, håndtering eksternaliteter, orientering mot flere interesser, sosial og økonomisk tilpasning, praksis og verdier og mer enn filantropi. Vårt tredje funn er at Røde Kors i stor grad aksepterte sitt ansvar for å ivareta en rekke ulike interesser, samt at våre respondenter var drevet av en indre motivasjon, og et ønske om å gjøre godt. Disse tilnærmingene kan fungere som en driver for enkelte av samfunnsansvarstiltakene de gjør i større grad. Vårt fjerde funn er at vi finner en form for kulturell kontroll i Røde Kors. Denne formen for styring kan knyttes til enkelte av samfunnsansvarstiltakene de gjør.

## Abstract

This is a case study of the Norwegian Red Cross. The purpose of this study has been to characterize what corporate social responsibility (CSR) entails, and how CSR initiatives are managed, in a non-profit organization. We have also identified different drivers that could lead to CSR initiatives. Non-profit organizations have many of the same needs that profit maximizing corporations do, but there has still not been conducted much empirical research on the combination of CSR and non-profit organizations. The Norwegian Red Cross has an important presence in the Norwegian society, which is partly why we found this topic and this organization interesting. Our research question is as follows:

What characterizes CSR and the way it is managed in a non-profit organization?

- A case study of the Norwegian Red Cross

Our empirical data is collected using a qualitative strategy, through a combination of document analysis and ten in-depth interviews with respondents from the Norwegian Red Cross' headquarters.

This study has four findings. Our first finding is that sustainability is important when talking about CSR in the Norwegian Red Cross. In this context we take a broad view of the term sustainability, and having a sustainable organization was a frequent topic among the respondents. Our second finding is that we can find several CSR characteristics in the Norwegian Red Cross. Overall, we found six CSR characteristics: voluntary, managing externalities, multiple stakeholder orientation, social and economic alignment, practices and values and beyond philanthropy. Our third finding is that there was a high degree of acceptance of their responsibility for several different stakeholders, and that our respondents were driven by an intrinsic motivation and a need to do good. These two approaches can both work as drivers for some of their CSR initiatives. Our fourth finding is that we can identify the use of cultural control in the Norwegian Red Cross, and the findings suggest that this control is connected to the management of some of their CSR initiatives.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	I
Sammendrag.....	II
Abstract.....	III
Tabelloversikt .....	VI
Figuroversikt.....	VI
<b>1 Innledning .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Aktualisering.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Problemstilling og avgrensning.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Struktur for oppgaven .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Teoretiske konsepter .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Økonomistyring.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Samfunnsansvar .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Samfunnsansvar - seks kjernekarakteristikk .....</b>	<b>12</b>
2.3.1 Frivillighet.....	13
2.3.2 Håndtere eksternaliteter.....	13
2.3.3 Orientering mot flere interessenter.....	14
2.3.4 Sosial og økonomisk tilpasning.....	14
2.3.5 Praksis og verdier .....	15
2.3.6 Mer enn filantropi.....	15
<b>2.4 Hvorfor ta samfunnsansvar? - ulike tilnærminger .....</b>	<b>15</b>
2.4.1 Interessentteori .....	16
2.4.2 Legitimitetsteori .....	18
2.4.3 Motivasjon.....	19
<b>2.5 Økonomistyringssystem.....</b>	<b>20</b>
2.5.1 Kulturell kontroll.....	22
2.5.2 Kybernetisk kontroll .....	25
<b>2.6 Oppsummering av teorikapittelet.....</b>	<b>26</b>
<b>3 Metode.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Vitenskapsteoretisk forankring .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Forskningsstrategi.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 Forskningsdesign .....</b>	<b>29</b>
<b>3.4 Datainnsamling.....</b>	<b>30</b>
<b>3.5 Utvalg.....</b>	<b>30</b>
3.5.1 Intervjuguide .....	32
3.5.2 Gjennomføring .....	33
<b>3.6 Dataanalyse .....</b>	<b>34</b>
<b>3.7 Kvalitet .....</b>	<b>35</b>
3.7.1 Pålitelighet (reliabilitet).....	35
3.7.2 Gyldighet (validitet) .....	36



3.7.3	Generaliserbarhet .....	38
<b>3.8</b>	<b>Etiske vurderinger.....</b>	<b>38</b>
<b>4</b>	<b>Empiri.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1</b>	<b>Beskrivelse av case .....</b>	<b>40</b>
4.1.1	Organisasjonsstruktur i Røde Kors .....	42
4.1.2	Oppsummering av case/organisasjonsstruktur .....	46
<b>4.2</b>	<b>Begrepet samfunnsansvar.....</b>	<b>46</b>
4.2.1	Oppsummering av samfunnsansvar .....	48
<b>4.3</b>	<b>Interessenter .....</b>	<b>48</b>
4.3.1	Frivillige .....	49
4.3.2	Donorer.....	50
4.3.3	Ansatte.....	55
4.3.4	Klima og miljø .....	56
4.3.5	Oppsummering interessenter .....	58
<b>4.4</b>	<b>Kultur og verdier som styring i Røde Kors .....</b>	<b>59</b>
4.4.1	Oppsummering økonomistyring.....	64
<b>5</b>	<b>Diskusjon.....</b>	<b>66</b>
<b>5.1</b>	<b>Samfunnsansvar .....</b>	<b>66</b>
5.1.1	Karakteristikker på samfunnsansvar .....	67
<b>5.2</b>	<b>Ivaretagelse av interessenter .....</b>	<b>69</b>
<b>5.3</b>	<b>Legitimitet og samfunnsansvar .....</b>	<b>71</b>
<b>5.4</b>	<b>En indre og en ytre motivasjon .....</b>	<b>72</b>
<b>5.5</b>	<b>Økonomistyringssystemer og samfunnsansvar .....</b>	<b>73</b>
5.5.1	Kulturell kontroll.....	73
5.5.2	Kybernetisk kontroll.....	75
<b>6</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>77</b>
<b>6.1</b>	<b>Implikasjoner.....</b>	<b>79</b>
<b>6.2</b>	<b>Sårbarhet.....</b>	<b>80</b>
<b>6.3</b>	<b>Forslag til videre forskning .....</b>	<b>81</b>
<b>7</b>	<b>Referanseliste.....</b>	<b>83</b>
<b>8</b>	<b>Vedlegg .....</b>	<b>89</b>
<b>8.1</b>	<b>Informasjonsskriv .....</b>	<b>89</b>
<b>8.2</b>	<b>Intervjuguide .....</b>	<b>92</b>
<b>8.3</b>	<b>Organisasjonskart .....</b>	<b>94</b>
<b>8.4</b>	<b>Stillingsannonse .....</b>	<b>95</b>

## Tabelloversikt

Tabell 1: Kontrollere ansattes kreativitet gjennom fire kontroller (Simons, 1995, s. 93).....	23
Tabell 2: Grunnleggende forskjeller mellom positivistisk og hermeneutisk tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 31) .....	28
Tabell 3: Oversikt over respondenter .....	31
Tabell 4: De 7 Røde Kors prinsippene (Røde Kors, u.å.b) .....	62

## Figuroversikt

Figur 1: Sammenheng av teoretiske rammeverk .....	6
Figur 2: Seks kjernekarakteristikk av samfunnsansvar (Crane, Matten og Spence, 2014, s. 9) .....	12
Figur 3: Grunnleggende tolags interessentkart (Freeman, Jeffrey og Andrew, 2007, s. 7) .....	17
Figur 4: Økonomistyringssystem som en pakke (Malmi og Brown, 2008, s. 291) .....	21
Figur 5: Utsnitt av organisasjonskart (se vedlegg 3 for fullstendig organisasjonskart) .....	32
Figur 6: Validering som relasjon mellom tre nivåer (Jacobsen, 2015, s. 228).....	36
Figur 7: Tidslinje(Røde Kors, u.å.b) .....	41
Figur 8: Organisasjonskart over nasjonalkontoret til Røde Kors (vedlegg 3).....	43

# 1 Innledning

## 1.1 Aktualisering

– Røde Kors er til for å avdekke, hindre og lindre menneskelig nød og lidelse –

Sitatet ovenfor er Røde Kors Norge sitt mandat (Røde Kors, 2017), og gir en god beskrivelse av omfanget av deres humanitære arbeid. Røde Kors Norge, heretter referert til som Røde Kors, er en del av den internasjonale Røde Kors-bevegelsen, som er verdens største humanitære bevegelse (Røde Kors, u.å.a). Røde Kors (2017) oppgir i sitt hovedprogram at de har over 380 lokalforeninger i Norge, og 190 søsterforeninger i andre land. Videre er Røde Kors først og fremst en frivillig drevet organisasjon, og det er de frivillige som utfører aktivitetene til organisasjonen. Røde Kors har i Oslo et nasjonalkontor med ansatte som tilrettelegger for den frivillige virksomheten. Internt er de delt i tre hovedområder: Røde Kors Omsorg, Røde Kors Ungdom og Røde Kors Hjelpekorps (Røde Kors, 2017), og aktivitetene som gjennomføres i disse kan sees på som deres kjernedrift. På den måten jobber Røde Kors mot å være beredt til de nåværende og fremtidige humanitære behov. Røde Kors mottok i 2017 328 millioner kroner fra deres medlemmer, private givere og næringslivet, samt 1,1 milliarder kroner fra det offentlige. Til sammen utgjør disse beløpene en vesentlig andel av den totale inntekten i 2017 på 2 milliarder norske kroner (Røde Kors, 2018), som er avgjørende for deres humanitære arbeid. Ideelle organisasjoner har flere av de samme behovene som profittmaksimerende organisasjoner (Tucker og Parker, 2013; Waters og Ott, 2014), da begge trenger ulike bidrag fra ulike interessenter for å kunne gjennomføre sine aktiviteter, samt har behov for legitimitet, og ivaretagelse av en rekke forskjellige interessenter (Waters og Ott, 2014).

Samfunnsansvar er den norske oversettelsen av begrepet Corporate Social Responsibility, som går ut på det ansvaret bedrifter og organisasjoner tar for ulike interessenter, og samfunnet for øvrig. Det finnes mange definisjoner og forståelser på hva samfunnsansvar er, og disse varierer bredt ut fra kontekst, sektor og geografi (Crane, Matten og Spence, 2014). I denne oppgaven skal vi se nærmere på samfunnsansvar i en ideell organisasjon. Mye av litteraturen på samfunnsansvar fremhever at det er viktig å se på samfunnsansvar i ideelle organisasjoner, men så langt er det gjennomført få empiriske studier som ser på denne kombinasjonen (Crane, Matten og Spence, 2014; Waters og Ott, 2014). Det kan være en utfordring å se samfunnsansvar

i konteksten av en ideell organisasjon, ettersom jobben de gjør i stor grad kan sees på som samfunnsansvar i seg selv (Ferris, 1998). Et eksempel kan være når Røde Kors gjennomfører førstehjelpskurs for alle ansatte. Førstehjelpskurset kan være en del av deres kjernedrift, ettersom det ligger i mandatet å hindre og lindre menneskelig nød og lidelse. Samtidig kan førstehjelpskurset for de ansatte ses på som noe utenfor eller i tillegg til deres kjernedrift: de tre hovedområdene. Selv om det da vil være naturlig for en organisasjon som Røde Kors å gjennomføre førstehjelpskurs på bakgrunn av blant annet deres mandat, kan vi da utelukke at dette kurset for ansatte er å ta samfunnsansvar? Arbeidet med å skille kjernedrift og samfunnsansvar oppleves som komplekst, og det vil kanskje ikke være hensiktsmessig å gjøre et slikt skille i en organisasjon som Røde Kors i det hele tatt.

Det er også interessant å se nærmere på typen styring som kan få samfunnsansvar til å skje i en ideell organisasjon. En økt bevissthet rundt selve styringen av samfunnsansvar i ideelle organisasjoner kan forhåpentligvis øke forståelsen for hvordan samfunnsansvar jobbes med internt i en slik organisasjon. Som vi kommer nærmere inn på senere kan en slik økt forståelse for styringen være nyttig for videre effektivisering og formalisering av samfunnsansvarstiltak. For å belyse styring av samfunnsansvar i Røde Kors ser vi nærmere på koblingen mellom deres økonomistyringssystem og deres utøvelse av samfunnsansvar. Malmi og Brown (2008) er inne på at det finnes mange definisjoner på hva et økonomistyringssystem innebærer og ulike tilnærminger til hvordan man tilpasser ulike styringsmekanismer ut fra behov og omgivelser. Bruken av økonomistyringssystem for utøvelse av samfunnsansvar er ifølge Arjaliès og Mundy (2013) et område det er lite forsket på tidligere. Ettersom ideelle organisasjoner som nevnt har mye til felles med profittmaksimerende organisasjoner har de også et behov for fungerende økonomistyringssystem. Tucker og Parker (2013) påpeker at mange av de eksisterende økonomistyringsrammeverkene derfor kan være overførbare fra profittmaksimerende bedrifter til ideelle organisasjoner. Det finnes også ulikheter, Anheier (2000) nevner for eksempel at ideelle organisasjoner ikke har det samme fokuset på profitt som gjerne finnes i profittmaksimerende bedrifter. Dette vil påvirke hvilke styringsmekanismer som er best egnet i en ideell organisasjon. En måte for ideelle organisasjoner å styre samfunnsansvarstiltak på kan være gjennom uformelle styringsmekanismer, som eksempelvis organisasjonskultur (Malmi og Brown, 2008) eller ideologisk kontroll (Kraus, Kennergren og Von Unge, 2017). I tilfeller hvor det blir brukt kultur eller ideologi som styring har ikke organisasjonen nødvendigvis satt spesifikke mål for samfunnsansvarstiltakene de tar, men de ansatte bruker

skjønn ut ifra hva som faller dem naturlig, gitt rolle, organisasjon og verdigrunnlag (Malmi og Brown, 2008; Kraus, Kennergren og Von Unge, 2017).

Formålet med denne studien er å se på hva som kan karakterisere samfunnsansvar i en ideell organisasjon, samt hvordan disse samfunnsansvarstiltakene styres. Studien skal også belyse ulike tilnærminger til hvorfor ta samfunnsansvar i en ideell organisasjon. For å kunne gå i dybden på dette har vi valgt å gjennomføre en case-studie med ti respondenter fra Røde Kors. En av årsakene til at det var så spennende for oss å gå inn i Røde Kors for å se nærmere på temaet samfunnsansvar var at vi på forhånd visste lite om hva vi kom til å finne. Vi har også begge en personlig interesse for både temaet samfunnsansvar og ideelle organisasjoner.

Motivasjonen for studien er at Røde Kors er en sentral og viktig samfunnsaktør, og at de gir et viktig bidrag til samfunnet. Ved å gå i dybden på en organisasjon som Røde Kors håper vi at denne studien kan bidra med å legge et grunnlag for mer forståelse rundt hva samfunnsansvar kan innebære i ideelle organisasjoner. En annen årsak til at vi ønsket å gjennomføre denne studien er at vi som nevnt ikke har funnet mye annen forskning på akkurat dette temaet, og mener at det innen økonomistyringslitteraturen er behov for flere empiriske studier som beskriver og analyserer hvordan økonomistyringssystem kan bli brukt til å ta samfunnsansvar i kontekst ideelle organisasjoner. Vi håper derfor at oppgaven kan være med på å legge et grunnlag for videre forskning innenfor denne tematikken.

## 1.2 Problemstilling og avgrensning

Tema for denne masteroppgaven er samfunnsansvar i ideelle organisasjoner, herunder hva som karakteriserer samfunnsansvar, hvordan samfunnsansvar blir styrt og ulike årsaker til at samfunnsansvarstiltak blir tatt. Den norske regjeringens definisjon er et eksempel på hva samfunnsansvar kan bety for det norske næringslivet:

*“Med samfunnsansvar menes hvilket ansvar selskaper forventes å påta seg for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten, dvs. hensyn ut over det som er pålagt ved lov.” (Regjeringen, 2017)*

Det er denne definisjonen som er lagt til grunn for forståelse av begrepet samfunnsansvar i oppgaven, fordi den kan gi en beskrivelse på hva samfunnsansvar kan bety i en norsk kontekst. Samfunnsansvar er ifølge Asongu (2007) et begrep de fleste profittmaksimerende

organisasjoner har blitt godt kjent med de siste årene, og det finnes mye forskning på området (Crane, Matten og Spence, 2014). Samfunnsansvar i ideelle organisasjoner er som nevnt et mindre belyst tema. På bakgrunn av dette har vi valgt å formulere følgende problemstilling:

*Hva karakteriserer og hvordan styres samfunnsansvar i en ideell organisasjon?*

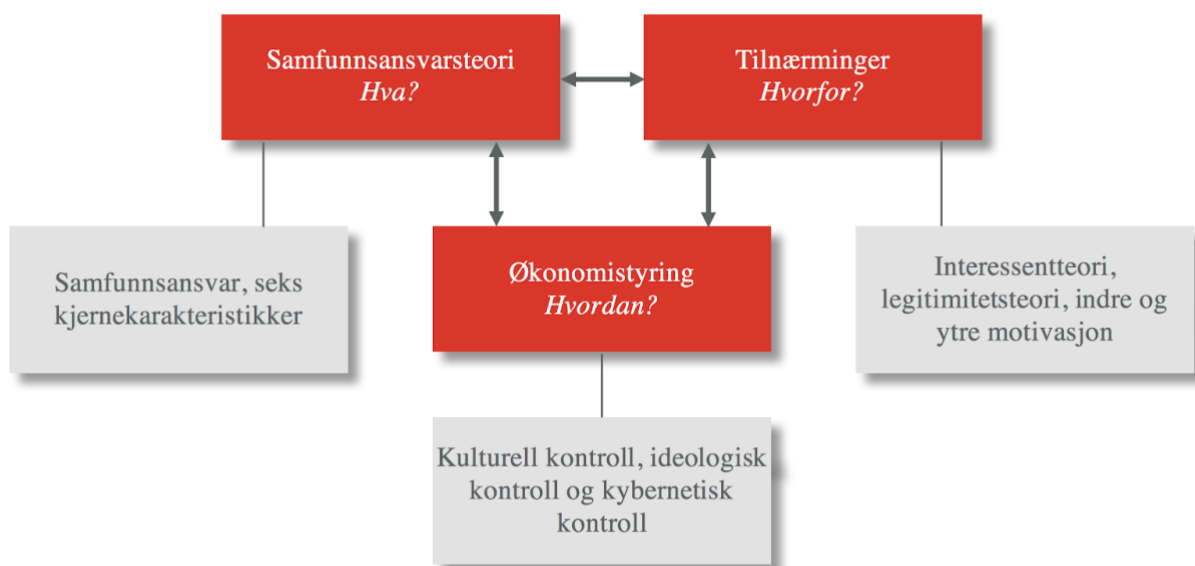
Denne oppgaven er todelt. For å svare på problemstillingen har vi i første del av oppgaven valgt å fokusere på hva som kan karakteriseres som samfunnsansvar i Røde Kors, og diskutert dette i lys av ulike karakteristikk. I oppgavens andre del vil vi gå nærmere inn på hva som kan kjennetegne økonomistyringssystemet i Røde Kors, og hvordan det kan knyttes til ulike samfunnsansvarstiltak. Vi har også valgt å gå inn på ulike tilnærminger som kan gi en beskrivelse av forskjellige karakteristikk på samfunnsansvar, og styringen av enkelte samfunnsansvarstiltak i Røde Kors.

### **1.3 Struktur for oppgaven**

I kapittel 2 tar vi for oss de teoretiske konseptene vi har brukt for å analysere vår empiri. Vi ser det som hensiktsmessig å først gi en kort beskrivelse på hva et økonomistyringssystem er og hva som preger økonomistyring i ideelle organisasjoner, før vi går videre til å se på hva samfunnsansvar kan innebære. For å kunne gi en beskrivelse på hvorfor forskjellige samfunnsansvarstiltak blir gjort, går vi nærmere inn på interessenteori, legitimitetsteori samt teori om motivasjon. Til slutt gjør vi rede for økonomistyringssystem og ulike styringsmekanismer, som kulturell kontroll, ideologisk kontroll og kybernetisk kontroll, som kan belyse hvordan samfunnsansvarstiltakene blir styrt i Røde Kors. Kapittel 3 er vårt metodekapittel. Her starter vi med å reflektere rundt vårt vitenskapsteoretiske ståsted, før vi fortsetter med å forklare valg av forskningsstrategi og design. Vi har valgt en kvalitativ strategi, og tverrsnittstudie og dokumentstudie som design, som betyr at vi har gjennomført en casestudie. Videre tar vi for oss datainnsamlingen, dataanalyse og utvalg, før vi avslutter med oppgavens kvalitet og de etiske betraktningene vi har gjort. I kapittel 4 presenterer vi vår case Røde Kors og empirien vi har innhentet fra våre intervju med de ansatte. I kapittel 5 diskuterer vi funnene fra empirien opp mot de teoretiske rammeverkene vi har beskrevet i teorikapitlet vårt. Helt til sist kommer vår konklusjon, hvor vi også går nærmere inn på implikasjoner, studiens sårbarhet og forslag til videre forskning.

## 2 Teoretiske konsepter

I dette kapittelet går vi først inn på hva et økonomistyringssystem er og innebærer for å gi en overordnet oversikt og en klargjøring av hvilken definisjon vi legger til grunn i denne oppgaven. Dette gjør vi for å gi en overordnet beskrivelse av begrepet. Vi har tatt utgangspunkt i Tucker og Parker (2013) og Abernethy og Chua (1996) sine definisjoner som et grunnlag for analyse av styringen i Røde Kors. Videre reflekterer vi rundt hva begrepet samfunnsansvar betyr, før vi går inn på forskjellige karakteristikker av samfunnsansvar. Som nevnt har vi tatt utgangspunkt i regjeringens definisjon som en overordnet forklaring på hva samfunnsansvar kan bety i en norsk kontekst, og diskuterer videre andre elementer som kan være viktig å se på, for eksempel bærekraft. Crane, Matten og Spence (2014) sine seks kjernekaraktistikker på samfunnsansvar kan være nyttig for å belyse hva som karakteriserer samfunnsansvar i Røde Kors. For å se mer på hva som kan være årsaken til at de ansatte i Røde Kors tar ulike samfunnsansvarstiltak går vi inn på interessenteori, legitimitetsteori og teori om indre og ytre motivasjon. Interessenter kan være en viktig faktor for å ta samfunnsansvar, og her bruker vi Freemans kjente interessenteori som grunnlag. I legitimitetsteori bruker vi teori fra Dowling og Pfeffer (1975) og Suchman (1995), som beskriver hvordan organisasjoner kan oppnå legitimitet gjennom å handle i tråd med samfunnets normer og verdier. For å se mer på hva som kan være årsaken til at de ansatte i Røde Kors tar samfunnsansvarstiltak har vi brukt Ryan og Deci (2000) sin motivasjonsteori. Denne er nyttig for å gi en oversikt over hva som motiverer ansatte til å fortsette å ta samfunnsansvarstiltak. For å analysere hvilket økonomistyringssystem og hvilke styringsmekanismer som blir brukt i Røde Kors benyttet vi deler av Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk om styring som en pakke. Mer spesifikt så vi på delen av rammeverket som handler om kybernetisk kontroll og kulturell kontroll, som igjen blir ytterligere belyst av Simons (1995) om trossystem som styring og Ouchi (1979) om klan som styring. Vi så også på ideologisk kontroll som beskrevet av Kraus, Kennergren og Von Unge (2017).



Figur 1: Sammenheng av teoretiske rammeverk

Denne figuren skal visualisere hvordan de teoretiske rammeverkene er satt i sammenheng for å svare på problemstillingen. Teori på samfunnsansvar skal kunne beskrive *hva* samfunnsansvar kan være, økonomistyringen skal kunne beskrive *hvordan* samfunnsansvarstiltak blir styrt, og tilnærmingene skal kunne gi en beskrivelse på *hvorfor* samfunnsansvarstiltak blir gjort.

## 2.1 Økonomistyring

I vår problemstilling spør vi hva som kan styre samfunnsansvar i en ideell organisasjon, og før vi redegjør for dette, ser vi det nødvendig som å først gå nærmere inn på begrepet økonomistyring. Gjønnnes og Tangenes (2012) skriver at fagfeltet økonomistyring mangler fremdeles en definisjon som alle kan enes om. Hoff og Helbæk (2015, s. 13) presenterer en utfyllende definisjon på begrepet økonomistyring:

*“Økonomistyring omfatter prinsipper, metoder og analyseverktøy fra både fagområdene økonomi og organisasjonsteori og skal bidra til å løse de utfordringer som en profesjonell virksomhetsledelse vil stå overfor i den daglige driften og hvor det endelige målet er å skape verdier både for kunder og eiere.”*



Essensen i denne definisjonen er tilsynelatende at økonomistyring er hvordan ledere løser utfordringene deres virksomhet opplever, for å nå sine mål. Begrepet økonomistyring har ingen entydig engelsk oversettelse, men blir ofte oversatt som “management accounting” (Jannesson og Skoog, 2013). Chenhall (2003) beskriver “management accounting” som en rekke ulike praksiser en organisasjon kan bruke, som for eksempel kostnadskalkyler og budsjetter. Den systematiske bruken av “management accounting”-praksiser for å oppnå spesifikke mål blir av Chenhall (2003) kalt et “management accounting system”.

Chenhall (2003) presenterer også begrepet “management control systems” som her vil bli oversatt som økonomistyringssystem. I begrepet inkluderer han “management accounting systems”, men omfatter også bruken av andre former for kontroll, som for eksempel personlig kontroll og klan-kontroll. Videre påpeker han at ulike definisjoner på økonomistyringssystem over tid har gått fra å handle om å fremstille formell, finansiell informasjon til å inkludere mer uformell, ikke-finansiell informasjon i tillegg. Som Malmi og Brown (2008) påpeker er økonomistyringssystem i likhet med økonomistyring et begrep som det kan være vanskelig å klart definere innholdet i. Tucker og Parker (2013, s. 240) presenterer i sin artikkel en bred definisjon på et økonomistyringssystem, og sier at det innebærer *“et sett med formelle prosedyrer og prosesser som ledere kan bruke for å sikre at ansatte oppnår sine egne og organisasjonens mål”*. Tucker og Parker (2013) påpeker at de ansatte er viktige aktører når det gjelder oppnåelse av organisasjonens mål. Abernethy og Chua (1996, s. 573) benytter en lignende definisjon, der de ser på økonomistyringssystem som *“en kombinasjon av ulike kontrollmekanismer, designet og implementert av ledelsen for å øke sjansen for at organisasjonens deltakere, derunder ansatte, oppfører seg og handler på en måte som er konsistent med organisasjonens mål”*. Igjen finner vi at ansatte er en del av definisjonen, og de påpeker at kontrollmekanismene i økonomistyringssystemet må føre til at ansatte handler på en viss måte.

I denne oppgaven ønsker vi som nevnt å se nærmere på styring av samfunnsansvar i Røde Kors, og skal derfor identifisere hva slags økonomistyringssystem de benytter seg av til å styre samfunnsansvarstiltak. På bakgrunn av det er det derfor hensiktsmessig å legge til grunn en definisjon på økonomistyringssystem som favner bredt samt inkluderer styring av ansatte, slik som vi finner hos Tucker og Parker (2013) og Abernethy og Chua (1996). Malmi og Brown (2008) baserer også sitt rammeverk på en definisjon av økonomistyringssystem som vektlegger at systemet må brukes til å styre ansattes oppførelse, og ikke kun fungere som et

beslutningsgrunnlag for ledelsen. På bakgrunn av dette er det derfor hensiktsmessig å bruke Malmi og Brown (2008) som rammeverk for videre analyse av Røde Kors' økonomistyringssystem, noe vi vil redegjøre for senere i kapittelet.

Når det gjelder økonomistyringen innen ideelle organisasjoner presiserer både Chenhall (2003) og Tucker og Parker (2013) at det er et behov for mer forskning innen området. Tucker og Parker (2013) argumenterer for at ideelle organisasjoner må konkurrere om ressurser, være effektive, administrere en rekke ulike interesser, og nå en rekke komplekse og mangfoldige mål. Derfor har de på lik linje med profittmaksimerende bedrifter behov for fungerende økonomistyringssystem for å styre sin organisasjon og nå sine mål, en påstand som også støttes av Chenhall, Hall og Smith (2010). Som nevnt innledningsvis kan økt forståelse for økonomistyringssystemet som blir brukt i en organisasjon være nyttig for effektivisering og formalisering av ulike tiltak. I følge Otley (1999) kan et økonomistyringssystem finne synlige mønstre og gi informasjon som kan bidra til en organisasjons utvikling. Videre gjør han i sin artikkel en antakelse om at en organisasjon som har lyktes i å effektivt implementere en god strategi er en organisasjon som presterer bra. Burns og Scapens (2000) nevner på sin side at en identifisering av rutiner i en organisasjon, kan bidra til formalisering av disse rutinene. Ahrens og Chapman (2004) er inne på at økonomistyringssystem kan potensielt brukes som et verktøy for å øke effektiviteten i organisasjonens prioritering. Altså kan økt forståelse av hvordan deres samfunnsansvarstiltak styres gagne ideelle organisasjoner, og styrke effektiviteten av deres samfunnsansvarsutøvelse. Samtidig diskuterer Tucker og Parker (2013) hvorvidt økonomistyrings-rammeverk utviklet for profittmaksimerende bedrifter uten videre er overførbare til ideell sektor. De ekskluderer ikke dette som en mulighet, og åpner for at ideelle organisasjoner kan lære av profittmaksimerende bedrifters bruk av økonomistyringssystem.

Litteraturen på økonomistyring og økonomistyringssystemer i ideelle organisasjoner er tilsynelatende i stor grad preget av studier som undersøker overførbarheten av ulike økonomistyringssystemer fra profittmaksimerende organisasjoner til ideell sektor (Chenhall, Hall og Smith, 2010; Kong, 2008; Kraus, Kennergren og Von Unge, 2017). Eksempelvis ser Chenhall, Hall og Smith (2010) nærmere på hvordan implementering av formelle styringsmekanismer i ideelle organisasjoner påvirker de eksisterende, mer uformelle kontrollene. De finner at bruk av formelle kontroller kan hjelpe ideelle organisasjoner med å bygge gode nettverk med myndigheter og finansieringskilder, men at formelle kontroller også kan gå på bekostning av samholdet blant de ansatte. På sin side forsøker Kong (2008) forsøker

å se på en rekke ulike styringskonsepter i lys av ideelle organisasjoner, for å finne ut i hvor stor grad disse er overførbare til ideell sektor. Av styringskonseptene som ble sett på blir intellektuell kapital dratt frem som det mest passende rammeverket for styring av ideelle organisasjoner. Kraus, Kennergren og Von Unge (2017) ser på ideologisk kontroll som en økonomistyringsmekanisme i ideelle organisasjoner, og finner at bruk av ideologisk kontroll i en ideell organisasjon kan føre til at de ansatte blir mer åpne for implementering av mer formelle, finansielle styringsmekanismer.

Når det gjelder kombinasjonen økonomistyringssystem og samfunnsansvar er dette som nevnt ifølge Arjaliès og Mundy (2013) et felt det er forsket lite på. De påpeker at bedrifter opplever økende press når det gjelder sin styring av samfunnsansvar, og at det derfor trengs mer forskning på økonomistyringssystemers rolle i en bedrifts utøvelse av samfunnsansvar. Selv ser Arjaliès og Mundy (2013) nærmere på bruken av Simons (1995) sitt Levers of Control-rammeverk for styring av samfunnsansvarsstrategi, et rammeverk vi også vil bruke deler av i denne oppgaven. Lueg og Radlach (2016) forsøker i sin artikkel å identifisere bruk av økonomistyringssystem i en organisasjons implementering av bærekraftig utvikling. Bærekraft er ment i både økologisk, sosial og økonomisk forstand, og de ser på bærekraftig utvikling og samfunnsansvar som delvis det samme. De tar utgangspunkt i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk, og utvider dette til et rammeverk de kaller “sustainable management control systems”; bærekraftige økonomistyringssystem. Simons (1995) blir videreutviklet i Malmi og Brown (2008), og på den måten benytter denne oppgaven samme rammeverk for å analysere styring av samfunnsansvar som mye av tidligere forskning også har gjort.

## **2.2 Samfunnsansvar**

I problemstillingen spør vi blant annet hva som karakteriserer samfunnsansvar i ideelle organisasjoner, og før vi går nærmere inn på karakteristikken ser vi det hensiktsmessig å gi en beskrivelse på hva begrepet samfunnsansvar egentlig kan innebære.

Begrepet Corporate Social Responsibility (CSR) kan oversettes til norsk som samfunnsansvar. Crane, Matten og Spence (2014) nevner at det finnes utallige definisjoner og forståelser rundt begrepet samfunnsansvar, som varierer ut fra kontekst, sektor og fra land til land. Waters og Ott (2014) gir en bred beskrivelse på samfunnsansvar, hvor samfunnsansvar innebærer frivillige

handlinger en bedrift eller en organisasjon implementerer for å nå sine mål, med et ansvar til sine interessenter, men den kanskje mest brukte definisjonen blir gitt av Carroll (1979, s. 500, vår oversettelse) som argumenterer for at *“samfunnsansvaret til bedrifter omfatter økonomiske, lovlige, etiske og skjønnsmessige forventninger som samfunnet har til organisasjonen på et gitt tidspunkt”*. En kjent kritiker av samfunnsansvarsbegrepet er Friedman (1970) som mente at det eneste ansvaret bedrifter har er å maksimere sin profitt. Han så på samfunnsansvarstiltak som en upassende bruk av selskapets ressurser, som ville resultere i en uberettiget bruk av penger for den generelle samfunnets interesse (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir og Davídsdóttir, 2019). Når det gjelder denne kritikken er det et viktig poeng at artikkelen ble skrevet i 1970, og det er mye som har skjedd innen forskning av samfunnsansvar siden den gang. Ifølge Ihlen (2011) tar bedriftene i dag ofte samfunnsansvar for å styrke sitt omdømme, men uansett hvilken drivkraft som ligger bak ønsket om å ta samfunnsansvar, er det en enighet i at samfunnsansvar står høyt på agendaen hos mange bedrifter og organisasjoner (Ihlen, 2011; Crane, Matten og Spence, 2014).

Definisjonen på samfunnsansvar nevnt innledningsvis i denne oppgaven er hentet fra Regjeringen sine nettsider, mer spesifikt Nærings- og fiskeridepartementet sin side, og er en definisjon ment for næringslivet. Vi har tatt utgangspunkt i denne for å gi en overordnet beskrivelse på hva samfunnsansvar kan bety i en norsk kontekst. På forespørsel fra oss hvor vi ba Nærings- og fiskeridepartementet om større klarhet rundt hva definisjonen innebærer fikk vi følgende svar på e-post (personlig kommunikasjon, 1. april 2019): *“Definisjonen av samfunnsansvar i nåværende eierskapsmelding, kom fra definisjonen av samfunnsansvar som UD (Utenriksdepartementet) hadde utarbeidet (i 2008)”*. Videre skriver de at:

*“Begreper som benyttes mer og mer i stedet for samfunnsansvar er både bærekraft (Sustainability) og ansvarlig næringsliv (Responsible Business Conduct). Samfunnsansvar oppfattes av flere som et litt utdatert begrep, som ofte knyttes til filantropiske handlinger (eksempelvis sponsing av ulike ting). Samfunnsansvar blandes også av og til sammen med begrepet Samfunnsoppdrag.”*

Sitatet over gir en forståelse av at bærekraft er et begrep som ofte blir benyttet når det snakkes om samfunnsansvar. Bærekraft er et ord med mange betydninger og definisjoner (Zimmermann *et al.*, 2019), og meningen av begrepet er sterkt avhengig av konteksten man bruker det i, og om det er basert på sosiale, økonomiske eller økologiske perspektiv (Brown *et al.*, 1987). Når

bærekraft sees i kontekst av samfunnsansvar, skriver Ihlen (2011) at betydningen av miljøet kommer tydelig fram blant dem som foretrekker å snakke om bærekraft.

Det har vært en stor økning av forskjellige organisasjoner i den tredje sektor, og mange av disse har nå blitt til globale organisasjoner med enorme budsjetter og tusenvis av medlemmer og ansatte. Til tross for deres økende omfang, finnes det lite forskning på samfunnsansvar i den tredje sektor (Crane, Matten og Spence, 2014; Waters og Ott, 2014). Det er ifølge Ihlen (2011) likevel ingenting ved begrepet samfunnsansvar som tilsier at begrepet er noe som kun angår private bedrifter. Standardiseringsorganisasjonen International Organization for Standardization (2010), også nevnt av Ihlen (2011), har når det gjelder “corporate social responsibility” valgt å fjerne “corporate” i sin beskrivelse, og snakker dermed om kun “social responsibility” i stedet. I denne standarden poengteres det at begrepet er av relevans for alle typer bedrifter, også ideelle organisasjoner.

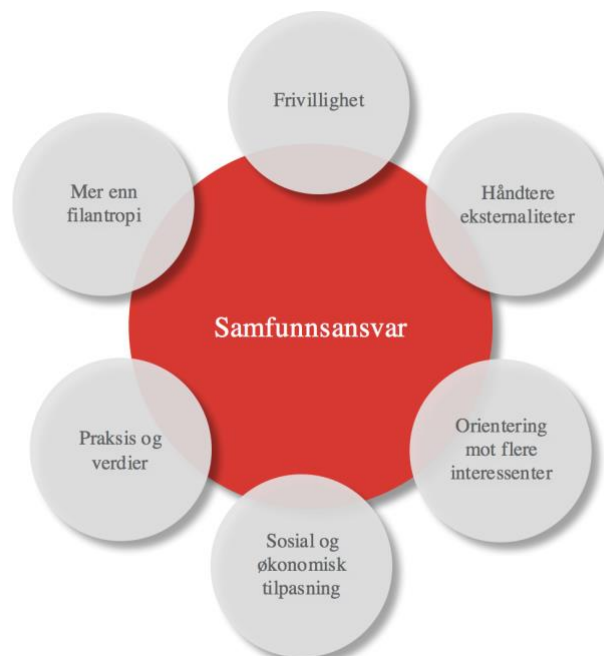
Det kan være en utfordring å se samfunnsansvar i lys av ideelle organisasjoner. Mange av dimensjonene som man forbinder med begrepet samfunnsansvar kan være nært knyttet til selve formålet til mange av de ideelle organisasjonene, nettopp fordi de eksisterer for å tjene den offentlige interessen gjennom distribusjon av varer og tjenester (Waters og Ott, 2014). Likevel argumenteres det for at samfunnsansvar også gjelder ideelle organisasjoner fordi det er noe med misjonen til de ulike ideelle organisasjonene som gjør at det er naturlig for de å ta samfunnsansvar også. Slik som en av respondentene i Waters og Ott (2014, s. 9) sin studie beskriver det: *“CSR efforts seem to be a more natural fit for nonprofits than for-profits since we’re more concerned with improving the community for everyone”*.

Siden ideelle organisasjoner hevder å handle i den offentlige interesse, så er det en økende etterspørsel at de også forbedrer deres offentlige ansvar (Crane, Matten og Spence, 2014). Organisasjoner i den tredje sektor må så vel som profittmaksimerende bedrifter være transparente om sine saker, finansiering, og strategi. Supportere og offentligheten generelt kan til en viss grad påvirke hvordan de representerer sine saker. Crane, Matten og Spence (2014) skriver videre at det å skape politikk rundt og få på plass praksis for forbedret offentlig ansvar og transparens, altså implementering av samfunnsansvar – er en av de fremtidige utfordringene for også ideelle organisasjoner. Waters og Ott (2014) skriver at siden ideelle organisasjoner har lignende behov som bedrifter: de har kunder, kan tilby produkter eller tjenester, trenger overskudd, har behov for å markedsføre seg selv, og må ta hensyn til donorer, kunder og andre

interessenter, er det derfor like viktig for de å ta samfunnsansvar. For øvrig finner de også at flere av respondentene i studien snakket om at de gjorde samfunnsansvarstiltak, men at de ikke nødvendigvis brukte selve begrepet samfunnsansvar da de snakket om disse tiltakene.

## 2.3 Samfunnsansvar - seks kjernekarakteristikker

Crane, Matten og Spence (2014) har sett på hva mange av definisjonene på samfunnsansvar har til felles, og har på bakgrunn av dette utviklet seks kjernekarakteristikker som kan finnes igjen i de fleste av definisjonene: frivillighet, håndtere eksternaliteter, orientering mot flere interessenter, sosial og økonomisk tilpasning, praksis og verdier, og mer enn filantropi. Disse karakteristikkene vil kunne være til hjelp for å belyse vår problemstilling, hvor vi blant annet spør hva som karakteriserer samfunnsansvar i Røde Kors. Flere av karakteristikkene har mye til felles med samfunnsansvarspyramiden til Carroll (1991), hvor samfunnsansvar blir fremstilt i en pyramide på fire deler, økonomisk ansvar, lovpålagt ansvar, etisk ansvar og filantropisk ansvar. De fire delene av pyramiden er i utgangspunktet ment for bedrifter i næringslivet, men siden pyramiden er svært overordnet og generell, er det også aktuelt å se nærmere på pyramiden i diskusjonen av karakteristikkene til Crane, Matten og Spence (2014).



Figur 2: Seks kjernekaraterisikker av samfunnsansvar (Crane, Matten og Spence, 2014, s. 9)

### **2.3.1 Frivillighet**

Denne karakteristikken går ut på at selv om begrepet samfunnsansvar også handler om å følge loven, tar flere bedrifter frivillig et ansvar ut over det som er pålagt av lov (Carroll, 1991; Crane, Matten og Spence, 2014; Waters og Ott, 2014). Ifølge Crane, Matten og Spence (2014) kan et enkelt eksempel på dette være bedrifter som kalorimerker restaurantmaten. Kalorimerking av restaurantmat er ikke lovpålagt, men noe av kritikken som er rettet mot denne karakteristikken går på at hovedfokuset burde være på å sørge for at organisasjoner først og fremst følger loven. Som vi nå kan se i flere nye definisjoner er dette i ferd med å endre seg, i og med at fokuset nå gjerne er på å integrere tiltak på frivillig basis i selve driften, og i dialog med interessentene.

Karakteristikken kan også sees i lys av det etiske ansvaret i Carroll (1991) sin pyramide. Det etiske ansvaret innebærer at bedriften oppfyller forventninger fra samfunnet om å etterleve verdier og sosiale normer som ikke er lovfestede. Ifølge Carroll (1991) kan etiske normer og regler til en viss grad være en forløper til lovfestede regler, da lover gjerne gjenspeiler samfunnets normer og verdier. I Norge kan Klimaloven være et eksempel på dette, noe vi vil diskutere nærmere i kapitlet om legitimitetsteori. Det finnes altså en nær dynamikk mellom det lovpålagte og det etiske ansvaret. Etisk ansvar fører til at det lovpålagte ansvaret omfavner mer og mer, samtidig som krav til hva som er etisk ansvar blir stadig høyere.

### **2.3.2 Håndtere eksternaliteter**

Eksternaliteter er de positive og negative bivirkningene av økonomisk virksomhet som blir båret av andre, men som ikke blir tatt i betraktning i en bedrifts beslutningsprosess, og som ikke er inkludert i markedsprisen for varer og tjenester (Crane, Matten og Spence, 2014, s. 10). Et klassisk eksempel på dette kan være forurensing, hvor den lokale befolkningen bærer kostnaden til en produsents handlinger. Reguleringer kan tvinge bedrifter til å integrere disse kostnadene, men denne kjernekarakteristikken foreslår en mer frivillig tilnærming for å håndtere dette. Ramanna (2013) kan rapportering være et eksempel på en bedrifts eller organisasjons forsøk på å internalisere disse eksternalitetene.

### **2.3.3 Orientering mot flere interessenter**

Samfunnsansvar handler om at man tar hensyn til og reflekterer over påvirkningen man har på en rekke interessenter, utover kun aksjeeierne i organisasjonen (Crane, Matten og Spence, 2014; Carroll, 1991). Tanken om at bedrifter hovedsakelig har et ansvar overfor aksjeeiere er vanligvis ikke omstridt. Bedrifter er likevel avhengige av flere aktører enn aksjonærene, som for eksempel kunder, ansatte, leverandører, og den lokale befolkningen, som gjør det aktuelt å ta et ansvar overfor flere enn kun aksjeeiere. Carroll (1991) er også inne på dette når han snakker om bedriftenes etiske ansvar. Det etiske ansvaret går også ut på at bedriften tar hensyn til en rekke interessenter, som kunder, ansatte, aksjonærer og samfunnet ellers, og handler i tråd med det interessentene syns er grei og rettferdig oppførsel. Det blir derfor ikke bare viktig å se på hvilket samfunnsansvar ideelle organisasjoner tar, men også hvordan dette blir kommunisert ut til interessentene (Waters og Ott, 2014). De finner at det å være transparent om sin drift er et viktig ansvar ideelle organisasjoner har mot sine interessenter.

### **2.3.4 Sosial og økonomisk tilpasning**

Denne karakteristikken går ut på at det ansvaret man tar for sine interessenter ikke skal være i konflikt med profitt, og mange definisjoner på samfunnsansvar går ut på at det er i ens egen interesse at de sosiale og økonomiske ansvarene ikke går på bekostning av hverandre (Crane, Matten og Spence, 2014). I Carroll (1991) sin samfunnsansvarspyramide er det økonomiske ansvaret grunnlaget for driften, samt grunnlaget for å kunne ta på seg de øvrige ansvarene i pyramiden. Dersom bedriften ikke opprettholder sine økonomiske forpliktelser, som å betale lønn til ansatte, betale leverandører, ikke gå konkurs og så videre, har de heller ikke mulighet til å ta på seg noen andre forpliktelser. Waters og Ott (2014) fant i sin artikkel at i en av de ideelle organisasjonene de så på hadde enkelte av interessentene reagerte positivt så fort organisasjonen fremmet samfunnsansvarstiltak som var i tråd med de det gjorde som sin kjernedrift, men da de fremhevet tiltak som gikk utenfor misjonen til organisasjonen reagerte enkelte av donorene på at organisasjonen ikke fokuserte nok på misjonen, og mente at pengene ble brukt uansvarlig. Et eksempel kan være en miljøvernorganisasjon som fokuserer på resirkulering på sitt kontor, som vil bli positivt mottatt av medlemmer da det er i tråd med deres misjon. Noe som derimot kunne ha blitt negativt mottatt av medlemmene er dersom de fokuserte på personlig utvikling hos de ansatte, noe som ikke er relevant for deres hovedmisjon. Dette kan tyde på at for ideelle organisasjoner er det viktig å tenke godt over hvilke



samfunnsansvarstiltak de tar, da ikke alle tiltak nødvendigvis vil bli godt mottatt av medlemmer.

### **2.3.5 Praksis og verdier**

Ifølge Crane, Matten og Spence (2014) skal samfunnsansvar er helt klart et bestemt sett av praksiser og strategier som håndterer sosiale problemer, men for mange mennesker handler det om mer enn det. Mer bestemt kan samfunnsansvar ha et filosofisk eller et sett av verdier om underbygger disse praksisene. De skriver videre at denne dimensjonen er en del av hvorfor det er så mye uenighet rundt temaet samfunnsansvar: om det bare handlet om hva bedriftene gjør i den sosiale arena, så ville det ikke skapt så mye kontrovers om hvorfor de gjør det de gjør. Samtidig er Elkington (2013) inne på at våre personlige verdier et produkt av en av de mektigste programmeringene hver og en av oss har, og slik kan ifølge Hemingway og Maclagan (2004) også ansattes personlige verdier fungere som en sterk driver for at bedrifter samfunnsansvar.

### **2.3.6 Mer enn filantropi**

I Carroll (1991) sin pyramide er det filantropiske ansvaret det bedrifter gjør som en respons på det samfunnet mener en god «corporate citizen» ville gjort. Når det gjelder ideelle organisasjoner, og da særlig en humanitær organisasjon som Røde Kors, kan man si at deres kjernedrift er filantropi, og det kan derfor som nevnt være vanskelig å skille mellom kjernedrift og samfunnsansvar. Crane, Matten og Spence (2014) er inne på at mye av den pågående debatten rundt samfunnsansvar går ut på at virkelig samfunnsansvar er mer enn filantropi, og hvordan hele bedriften, altså kjernevirksomheten, har en innvirkning på samfunnet. Eksempler på kjernevirksomhetens funksjoner kan inkludere produksjon, markedsføring, anskaffelser, Human Resource Management, logistikk, finans og så videre. Denne debatten hviler på en antakelse om at samfunnsansvar må bli mer integrert i normal forretningspraksis enn å bli overlatt til skjønnsmessig aktivitet.

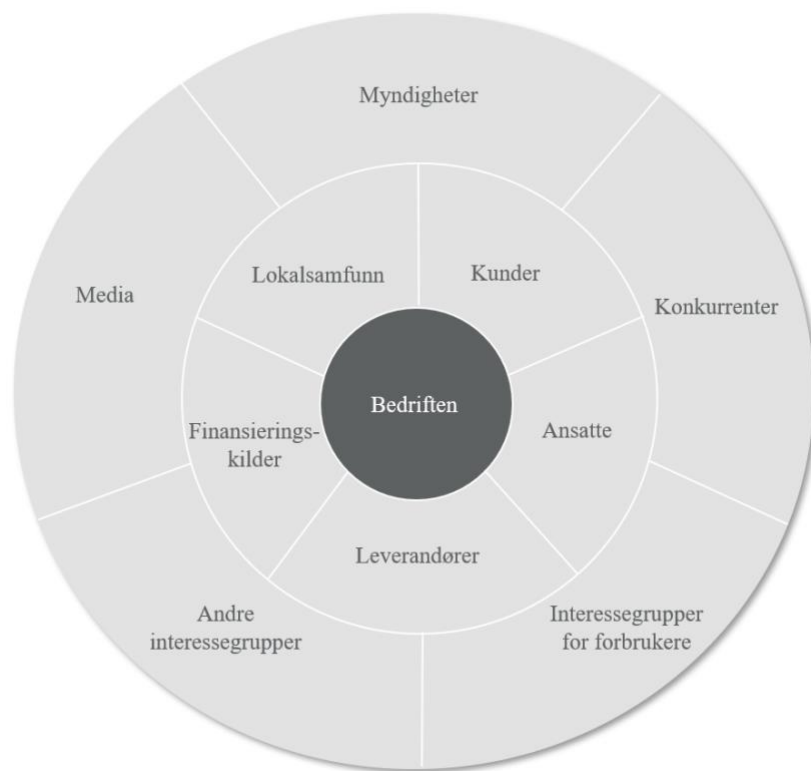
## **2.4 Hvorfor ta samfunnsansvar? - ulike tilnærminger**

For å belyse problemstillingen, kan det være nyttig å gå nærmere inn på forskjellige tilnærminger som kan beskrive hvorfor de forskjellige samfunnsansvarstiltakene blir tatt. Gitt

vår induktive tilnærming, vil vi på bakgrunn av våre empiriske funn gå nærmere inn på tre teoretiske tilnærminger som kan føre til at en organisasjon tar forskjellige samfunnsansvarstiltak. Først ser vi på interessenteori hvor vi går inn på flere eksempler på viktige interesser og hvordan de kan ivaretas. Deretter redegjør vi for legitimitetsteori, hvor vi også ser på hvordan et ønske om legitimitet kan være en årsak til samfunnsansvarstiltak. Til slutt ser vi på motivasjon blant de ansatte, hvor vi går inn på forskjellene mellom indre og ytre motivasjon, og om motivasjonen hos ansatte også kan fungere som en driver for at organisasjonen tar samfunnsansvarstiltak.

### **2.4.1 Interessenteori**

Selve begrepet samfunnsansvar har som Lee, Park og Lee (2013) påpeker sine røtter i interessenteorien, og interesser er svært sentrale i mange definisjoner på samfunnsansvar. Ditlev-Simonsen og Wenstøp (2013) identifiserer ivaretagelse av interesser som en viktig driver for at en organisasjon skal ta samfunnsansvar. Begrepet interessent er på engelsk "stakeholder". "Stakeholder" et ord som ble utviklet fra det engelske begrepet "stockholder" som betyr aksjonær. Freeman (1984, s. 25) definerer i sitt originale rammeverk om interessenteorien en interessent som *"enhver gruppe eller individ som blir påvirket av eller kan påvirke en organisasjons drift og måloppnåelse"*. En utfordring kan ofte være å identifisere hvem disse interessentene er, og hvor langt det potensielle ansvaret man har overfor de strekker seg. O'Riordan og Fairbrass (2014) påpeker at ulike interesser kan ha konkurrerende rettigheter og interesser, og det kan være utfordrende for en organisasjon og balansere ansvaret overfor de ulike interessentene.



Figur 3: Grunnleggende tolags interessentkart (Freeman, Jeffrey og Andrew, 2007, s. 7)

Freeman, Jeffrey og Andrew (2007) presenterer i denne figuren en rekke eksempler på hvem som kan være en bedrift eller organisasjons interessenter, men presiserer at dette vil variere fra organisasjon til organisasjon. Som vi ser i figuren er interessentene delt inn i to grupper: primære og sekundære interessenter. Clarkson (1995) bygger videre på Freeman, Jeffrey og Andrew (2007) teori om primære og sekundære interessenter, og påpeker at primære interessenter er aktører en bedrift eller organisasjon er avhengige av for å overleve. Sekundære interessenter er aktører som på ulike måter kan påvirke eller bli påvirket av en bedrift eller en organisasjon, men som det ikke gjennomføres transaksjoner med, og heller ikke er essensielle for en bedrift eller organisasjons overlevelse (Clarkson, 1995). I Freeman, Jeffrey og Andrew (2007) sin modell ser vi at lokalsamfunn, kunder, ansatte, leverandører og finansieringskilder er definert som primære interessenter. I likhet med de presenterer også Carroll (1991) lokalsamfunn, kunder og ansatte som viktige interessenter, som utvilsomt har en innvirkning på en organisasjons drift og måloppnåelse. Carroll (1991) trekker også fram eiere/aksjonærer som en viktig interessent, noe som i Freeman, Jeffrey og Andrew (2007) sin figur kan regnes som å gå under finansieringskilder. De omtaler videre myndigheter, konkurrenter, ulike interessegrupper og media som sekundære interessenter.

Som tidligere nevnt under karakteristikken *orientering mot flere interessenter* fra Crane, Matten og Spence (2014) er organisasjoner avhengige av en rekke aktører i sin drift, som fører til at det er aktuelt å ta hensyn til disse aktørene. Lee, Park og Lee (2013) skriver også i sin artikkel at innen interessentteorien vil den langsiktige verdien til et selskap hvile på kunnskapen, ferdighetene og forpliktelsen til de ansatte, samt relasjonen med investorer/aksjonærer, kunder og andre interessenter. Ifølge O’Riordan og Fairbrass (2014) er det innen interessentteorien altså sett på som rasjonelt å bruke tid og ressurser på interessenter og deres interesser. Kaptein og Van Tulder (2003) har laget en liste over forutsetninger for effektiv dialog med interessenter, hvor de to første punktene er: 1. å vite og bli forstått, og 2. ha tillit og pålitelighet. Det første punktet går ut på at partene må kjenne hverandre og kjenne til de felles interesser. Uten en diskusjonspartner kan man ikke ha en dialog. Dette krever at organisasjonene forstår hvem som vil bære konsekvensene av selskapets handler, både på kort og lang sikt, og direkte og indirekte sammenheng, samt hvem som vil fungere som representant av spesifikke samfunnsinteresser. Det andre punktet, tillit og pålitelighet, går ut på at en dialog med interessentene er dømt til å feile dersom det ikke eksisterer en viss grad av tillit til integriteten og verdien av dialogen med den andre parten. Greenwood og Van Buren III (2010) skriver at tillit er et fundamentalt aspekt av behandlingen av interessenter innen organisatorisk interessentteori, og interessentene må stole på troverdigheten til selskapet når det gjelder å innfri deres forpliktelser. Kaptein og Van Tulder (2003) hevder at en konstruktiv dialog øker graden av tillit, men samtidig, ved fullstendig fravær av tillit vil dialogen aldri “get of the ground”, og en konsekvens blir at graden av tillit ikke øker. Dette betyr at partene kan kun tillate å være åpen og sårbar hvis den andre parten er forberedt til å gjøre dette også.

#### **2.4.2 Legitimitetsteori**

Dowling og Pfeffer (1975, s. 122) definerer legitimitet som noe “*en organisasjon blir gitt av samfunnet dersom organisasjonens verdier er kongruent med verdiene og normene som er sosialt aksepterte i samfunnet organisasjonen er en del av og opererer i*”. Videre skriver de at en organisasjons verdier kan være et sett verdier som omverdenen assosierer med bedriften, eller de verdiene som blir antydnet gjennom deres handlinger og aktiviteter. Suchman (1995, s. 574) bruker en annen definisjon, som går ut på at legitimitet er “*en oppfatning eller antakelse om at en organisasjons handlinger er ønskelige og passelige innen et sosialt konstruert system av normer, verdier og definisjoner*”. Det “sosialt konstruerte systemet” fra Suchman (1995) sin definisjon kan ses på som samfunnet organisasjonen opererer i. I Suchman (1995) og Dowling

og Pfeffer (1975) sin legitimitetsteori blir samfunnet sett på som en kollektiv enhet, og blir i ulikhet med interessenteorien ikke behandlet som en gruppe individuelle interesser med ulike kjennetegn.

I Dowling og Pfeffer (1975) sitt rammeverk blir legitimitet sett på som noe lederne i en organisasjon bevisst kan manipulere og påvirke, og tar dermed et strategisk perspektiv. En måte en organisasjon kan oppnå legitimitet på er ved å sørge for at metodene de bruker i produksjon, produktene og/eller tjenestene de tilbyr, og målene de har satt seg, er tilpasset og kongruent med det samfunnet ville sett på som legitimt og i tråd med gjeldende normer og verdier. De skriver videre at et ønske og mål om å oppnå legitimitet kan forklare en del av en organisasjons handlinger, særlig handlinger som tilsynelatende ikke fører til en mer effektiv drift. Eksempelvis påpeker Waters og Ott (2014) at en av de mulige effektene av å ta samfunnsansvar er nettopp forbedret legitimitet, da gitt at tiltakene er i tråd med samfunnets verdier.

For å finne ut hvorvidt en organisasjon har legitimitet i øynene til omgivelsene eller ikke påpeker Dowling og Pfeffer (1975) at vi må først vite hvilke verdier og normer som gjelder i det aktuelle samfunnet. De hevder at gjeldende normer og regler kommer til syne gjennom et samfunns kommunikasjon og kultur. Listhaug og Jakobsen (2008) finner at klima- og miljøproblematikk er et tema som er blitt svært viktig for mange i Norge i dag, og er da et eksempel på det norske samfunnets normer og verdier. Klima- og miljøtiltak har også i større grad blitt lovfestet, for eksempel gjennom Klimaloven fra 2017 (Klimaloven, 2017). Som diskutert tidligere under kjernekarakteristikken “Frivillighet” er det ikke uvanlig at samfunnets normer og verdier over tid utvikler seg til å bli lovfestet, slik at lovverket da til en viss grad gjenspeiler samfunnets normer og verdier.

### **2.4.3 Motivasjon**

Ryan og Deci (2000) skriver i sin artikkel at en person som ikke føler en fremdrift eller inspirasjon til å handle karakteriseres som umotivert, hvor noen som har energi eller er aktivt mot et mål kan karakteriseres som motivert. I deres artikkel beskriver de et skille mellom forskjellige typer motivasjon basert på de forskjellige årsakene eller målene som gir opphav til en handling. Den mest grunnleggende måten å skille typer motivasjon på er mellom indre motivasjon, som handler om å gjøre noe fordi det er iboende interessant eller gir glede i seg selv, og ytre motivasjon, som handler om å gjøre noe fordi det leder til et utfall av betydning.

Et slikt utfall kan være ros fra andre eller kanskje en økning i lønn. Videre nevner de at det i over tre tiår med forskning har vist at kvaliteten på prestasjoner kan bli svært forskjellig avhengig av om det handles på bakgrunn av en indre motivasjon versus en ytre motivasjon.

Det er ifølge Branco og Rodrigues (2006) avgjørende å motivere ansatte slik at de oppfører seg på en måte som kan føre til positive utfall for organisasjonen, og det blir derfor viktig å se på hva som kan påvirke deres motivasjon, moral, engasjement og lojalitet til organisasjonen. De hevder at bedriftenes samfunnsansvarstiltak har betydning for ansatte, og kan føre til en rekke fordeler som igjen kan føre til blant annet et forbedret finansielt utfall for bedriften. Andre fordeler ved å ta samfunnsansvarstiltak kan være nettopp fordi det bidrar til å rekruttere, motivere og beholde gode ansatte (Sprinkle og Maines, 2010; Lee, Park og Lee, 2013), samt at den økte motivasjonen til de ansatte også kan være en mektig driver for bedriftene til å ta samfunnsansvar i seg selv (Sprinkle og Maines, 2010; Murray, 2007).

Rodrigo og Arenas (2008) har i sin artikkel ved å se på reaksjonene til ansatte funnet viktige forskjeller når det kommer til hvordan de ansatte reagerte på implementering av samfunnsansvarstiltak. For å kunne se på hva som motiverer de ansatte i Røde Kors, kan det være hensiktsmessig å trekke frem det de i sin artikkel beskriver som den engasjerte medarbeideren. Denne medarbeideren er veldig opptatt av velferd og rettferdighet, og reagerer på implementering av samfunnsansvarstiltak med stor entusiasme. Denne type ansatt opplevde en vesentlig viktighet av sitt arbeid, og som igjen ledet til at de identifiserte seg med organisasjonen. Slike ansatte vil ifølge Karatepe og Tekinkus (2006) forbedre sin prestasjon ved implementering av samfunnsansvar, og er drevet av en indre motivasjon.

## **2.5 Økonomistyringssystem**

I vår problemstilling spør vi hvordan samfunnsansvar styres i en ideell organisasjon, og en måte å belyse dette på kan være å se nærmere på organisasjonens økonomistyringssystem. Som nevnt innledningsvis har vi i denne oppgaven lagt til grunn definisjoner fra Tucker og Parker (2013) og Abernethy og Chua (1996) på økonomistyringssystem. Begge disse vektlegger styring av ansatte, og denne styringen for å ta samfunnsansvarstiltak er fokus i denne oppgaven. Disse definisjonene innebærer nettopp det at et økonomistyringssystem er noe som kan brukes for å kontrollere og styre de ansatte i en bedrift eller organisasjon, for å nå organisasjonens mål. Et

fungerende økonomistyringssystem kan sikre en god måloppnåelse for en organisasjon. Da må organisasjonen implementere styringsmekanismer som fører til at samfunnsansvar blir tatt, et område som Arjaliès og Mundy (2013) nevner det er forsket lite på.

Et rammeverk hvor det blir tatt for seg ulike styringsmekanismer er Malmi og Brown (2008) «management control systems as a package». De inkluderte styringsmekanismene blir sett på som en pakkeløsning, hvor de gjennom å brukes sammen kan utfylle og styrke hverandre. Deres definisjon på et økonomistyringssystem er som nevnt innledningsvis at systemet må brukes for å påvirke og styre folks handlinger og oppførsel med den hensikt å oppnå måloppnåelse i en organisasjon, og ikke utelukkende for å gi ledelsen et beslutningsgrunnlag. Rammeverket de presenterer er ment nettopp for å sikre at ansatte handler i tråd med målene og den bestemte strategien i organisasjonen.

Rammeverket har følgende oppbygning:

Kulturell kontroll						
Klan		Verdier			Symboler	
Planlegging		Kybernetisk kontroll				Belønning og kompensasjon
Langtids-planlegging	Handlingsplanlegging	Budsjetter	System for finansiell måling	System for ikke-finansiell måling	System for hybrid-mål	
Administrativ kontroll						
Struktur av styresett		Organisasjonsstruktur			Retningslinjer og prosedyrer	

Figur 4: Økonomistyringssystem som en pakke (Malmi og Brown, 2008, s. 291)

Styringsmekanismene inkludert i pakken er kulturell styring, planlegging, kybernetisk kontroll, belønning og administrativ kontroll. Tanken er ifølge Malmi og Brown (2008) at disse mekanismene kan brukes sammen for å oppnå positive synergieffekter. De ulike mekanismene skal påvirke de ansatte på forskjellige måter, men målet med alle er å sikre at de ansatte jobber mot de riktige målene. Som vi kommer tilbake til er denne oppgaven basert på en induktiv tilnærming, og ut fra vår empiri finner vi at det er mest hensiktsmessig å fokusere på de to styringsmekanismene kulturell kontroll og kybernetisk kontroll siden disse best beskriver styringen av samfunnsansvarstiltak i Røde Kors. Vi har valgt å ikke gå inn på symboler som styring sett fra Malmi og Brown (2008) sitt perspektiv, siden dette dreier seg mer om

eksempelvis utforming av arbeidsplass og bruk av uniformer. Ut fra funn i vår empiri har vi derimot valgt å gå inn på symboler som styring som vist i Kraus, Kennergren og Von Unge (2017) sin artikkel om bruken av ideologisk kontroll, noe vi kommer tilbake til senere.

### **2.5.1 Kulturell kontroll**

Øverst i modellen til Malmi og Brown (2008) finner vi kulturell kontroll, noe som er ment å signalisere at organisasjonskultur gir en ramme for de andre mekanismene å operere innen. Kultur blir i noen sammenhenger sett på som noe gitt, men dersom det kan påvirkes og endres av ledelsen kan det benyttes som et verktøy for kontroll. En organisasjon sin kultur blir av Malmi og Brown (2008) sett på som de verdiene og normene som deles av medlemmene i organisasjonen, som påvirker og gir retning til deres ideer og handlinger. Ved å påvirke og bestemme hvilke verdier og normer som skal være gjeldende kan ledelsen dermed få de ansatte til å utføre handlinger og komme opp med ideer som er kongruente med organisasjonens mål og strategi.

Malmi og Brown (2008) presenterer tre måter å utøve kulturell kontroll, der den ene er verdibasert kontroll. Denne delen av rammeverket er videreutviklet fra deler av Simons (1995) sitt rammeverk om fire kontrollmekanismer for å styre og kontrollere autonome, myndiggjorte ansatte i organisasjoner der det kreves innovative og kreative løsninger for å overleve. Rammeverket og dens bestanddeler er presentert i tabellen under:



Tabell 1: Kontrollere ansattes kreativitet gjennom fire kontroller (Simons, 1995, s. 93)

Potensiale	Blokkeringer i organisasjonen	Løsning	Kontroll
Å bidra	Usikkerhet rundt hensikt	Kommunisere kjerneverdier og misjon	Trossystem
Å gjøre det riktige	Press eller fristelser	Spesifisere og håndheve gjeldende regler	Grensesystem
Å oppnå	Mangel på fokus eller ressurser	Bygge og støtte klare mål	Diagnostiserende system
Å skape	Mangel på muligheter eller frykt for risiko	Åpen dialog for å oppfordre til læring	Interaktive kontrollsystem

Simons (1995) presenterer i sitt rammeverk fire ulike mekanismer ledere kan bruke for å styre de ansatte i organisasjonen sin, presentert i kolonnen for “Kontroll”. Under “Blokkeringer i organisasjonen” finner vi det aktuelle problemet organisasjonen opplever, og som hindrer de i å oppnå sitt potensiale. Under “Løsning” blir innholdet i de forskjellige styringsmekanismene presentert. De fire mekanismene har ulike styrker, og kan i likhet med Malmi og Brown (2008) styringsmekanismer brukes sammen for å utfylle hverandre. Her skal vi kun fokusere på mekanismen trossystem, ettersom dette er grunnlaget for verdibasert kontroll i Malmi og Brown (2008).

Et trossystem innebærer ifølge Simons (1995) en organisasjons kjerneverdier, som skal gi retning til og inspirere ansatte til å forplikte seg til organisasjonen. Trossystem fungerer som en styringsmekanisme i den forstand at ansatte får en forståelse for organisasjonens mål og mening, og handler i tråd med dette. Målet er å sikre måloppnåelse og målkongruens mellom ledelsen og ansatte på ulike avdelinger. Han skriver videre at verdiene ledere velger å ha i sin organisasjon og i sitt trossystem må være inspirerende, konsise og verdiladede, med et mål om å inspirere den enkelte ansatte til å genuint forplikte seg til de gitte verdiene. De skal også fungere retningsgivende for de ansatte, særlig i de tilfellene der de ansatte er i tvil om hva som er akseptabel oppførsel.

Malmi og Brown (2008) skriver at ledelsen i en organisasjon må først bestemme hva slags trossystem de ønsker sin organisasjon skal ha, for å deretter kommunisere det til sine ansatte og oppfordre til forpliktelse. Verdiene i et trossystem kan kommuniseres gjennom blant annet en organisasjons misjon og visjon, samt andre utsagn. På sin side hevder Simons (1995) at det er avgjørende at ledelsen selv handler i tråd med dette verdigrunnlaget, og at det oppleves at de genuint innehar disse verdiene. Hvis dette ikke er tilfellet kan det føre til at styringsmekanismen ikke blir så sterk som den kan være, og at de ansatte reagerer med kynisme i stedet for engasjement. Han skriver videre at dersom et etablert trossystem mangler må ansatte også gjøre egne antakelser om hva som er grei oppførsel, som kan føre til at de ikke handler i tråd med organisasjonens mål. Med et fungerende trossystem får organisasjonen derimot ansatte som søker innovative løsninger, som også er i tråd med organisasjonens øvrige misjon. Malmi og Brown (2008) presenterer ulike måter en organisasjon kan sikre at sine ansatte innehar de riktige verdiene og det ønskede trossystem. En av måtene er å bevisst ansette personer som allerede har et verdigrunnlag som er sammenfallende med organisasjonens verdier, og en annen av måtene er at de ansatte sosialiseres inn i organisasjonen, og gjennom det internaliserer organisasjonens verdier. En tredje måte er å sørge for at de ansatte handler i tråd med verdier, uten at de egentlig har internalisert de.

En annen måte en organisasjon kan utøve kulturell kontroll på er gjennom klan-kontroll, noe Malmi og Brown (2008) har hentet fra Ouchi (1979) sitt konseptuelle rammeverk om design av kontrollmekanismer. Ouchi (1979) presenterer en grundig sosialiseringsprosess som resulterer i en subkultur som kan kalles en klan. Ved å styre denne sosialiseringsprosessen kan organisasjonen eliminere mål-inkongruens blant ansatte, ved å innarbeide visse egenskaper og verdier i dem. Han hevder at klan som styring og kontroll er et godt styringsalternativ i de tilfellene hvor det er vanskelig å måle nøyaktig hva en bedrift eller organisasjon sin egentlige produksjon er, og hvor det er vanskelig å stadfeste nøyaktig hvilke handlinger blant de ansatte som er nødvendige for å oppnå målene bedriften eller organisasjonen har satt seg. I slike situasjoner er organisasjonen nødt til å ha ansatte som er genuint forpliktet til den, og som gjør de riktige tingene uoppfordret. Som nevnt oppnås denne forpliktelsen ved at de ansatte går gjennom en sosialiseringsprosess hvor de lærer hvilke verdier som gjelder for organisasjonen, og utvikler en sosial enighet om disse verdiene. Ouchi (1979) er også inne på at organisasjonen også kan spesifikt velge ansatte som de antar vil ha størst sjanse til å forplikte seg og kjenne seg igjen i organisasjonens verdier. Målet med klan-kontroll er i likhet med verdikontroll å sikre at de ansattes mål og handlinger sammenfaller med organisasjonens øvrige mål.

Kraus, Kennergren og Von Unge (2017) ser i sin artikkel nærmere på organisatorisk ideologi som styring, noe de omtaler som en viktig dimensjon i et styringssystem. De påpeker at selv om mye av litteraturen om økonomistyringssystem har fokusert på viktigheten av kultur, klan og verdier som styring, som presentert i for eksempel i Simons (1995) og Ouchi (1979), har det vært lite fokus på hvordan en organisasjon kan bruke ideologi for å indirekte styre ansattes oppførsel. En organisasjons ideologi kan defineres som *“et overordnet idésystem som gir en grunnleggende rettferdiggjørelse og legitimering av hva ledere i en organisasjon vil ha ansatte til å tro er tingenes tilstand”* (Kraus, Kennergren og Von Unge, 2017, s. 42). Selv om de skiller kulturell kontroll fra ideologisk kontroll har de to styringsmekanismene for øvrig mange likheter. Verdier er grunnleggende for begge retningene, og begge har et mål om å sikre høy grad av forpliktelse blant de ansatte. Tanken om et overordnet idésystem brukt for å styre og styrke ansattes engasjement finner vi også hos Simons (1995) og hans trossystem. Målet med å bruke ideologisk kontroll er å forme de ansattes opplevelse i organisasjonen, og få de til å føle at organisasjonen gjør noe meningsfullt. Alvesson og Karreman (2004) skriver i sin artikkel om ideologisk kontroll som styring at ledere kan forme denne opplevelsen ved å definere *“tolkninger og betydninger som kan bli bredt forstått og delt blant organisasjonens medlemmer, slik at deres handlinger er guidet av en felles definisjon av situasjonen”* (Alvesson og Karreman, 2004, s. 426). Ideologisk kontroll kan utøves blant annet ved bruk av ritualer eller symboler, med fokus på å treffe de ansattes tro, følelser og verdier. Bruk av symboler kan innebære synliggjøring av symboler som kan minne de ansatte på misjonen til organisasjonen. Eksempler på dette kan være bruken av kors og bibelsitat i en kirke. Kraus, Kennergren og Von Unge (2017) påpeker i sin artikkel at det burde ses mer på bruken av ideologisk kontroll i ideelle organisasjoner, ettersom flere av de ansatte i en ideell organisasjon er engasjerte i organisasjonen på bakgrunn av deres egen grunnleggende moral.

### **2.5.2 Kybernetisk kontroll**

Kybernetisk kontroll fra Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk innebærer først å ha muligheten til å måle og kvantifisere et fenomen, en aktivitet eller et system. Videre utvikles standarder på prestasjoner eller mål som ønskes å nå av det gitte fenomenet, aktiviteten eller systemet. Deretter sammenlignes oppnådde prestasjoner med den bestemte standarden, og analyseres variasjonen mellom dem. Til slutt kan denne kunnskapen brukes til å gjøre endringer

i det systemet eller aktiviteten som er blitt målt og sammenlignet. Dersom ansatte blir ansvarliggjort for prestasjonsvariasjoner kan kybernetiske kontroll brukes til å styre ansatte, ettersom ansatte vil modifisere egen oppførsel og egne prestasjoner for å oppnå standardene som er satt. Innen forskningen på økonomistyringssystem er det blitt identifisert fire grunnleggende kybernetiske system: budsjett, finansielle mål, ikke-finansielle mål og hybrider av finansielle og ikke-finansielle mål.

## **2.6 Oppsummering av teorikapitlet**

I dette kapitlet har vi først presentert overordnet hva økonomistyring og økonomistyringssystem er, og hvilken definisjon vi legger til grunn for denne oppgaven, for videre å se økonomistyring i sammenheng med ideelle organisasjoner og samfunnsansvar. Deretter så vi på betydningen av begrepet samfunnsansvar, ved å gå nærmere inn på forskjellige definisjoner. Vi bruker den norske regjeringen sin definisjon på samfunnsansvar som beskrivelse for begrepet i denne oppgaven, ettersom vi ser på samfunnsansvar i en norsk kontekst. Det kan være komplekst å se på samfunnsansvar i ideelle organisasjoner, ettersom mye av det de gjør kan sees på som samfunnsansvar i seg selv. Vi ser også at det er et behov for å se nærmere på hva som kan beskrive samfunnsansvar i ideelle organisasjoner, på bakgrunn av at de har mange av de samme behovene som profittmaksimerende bedrifter. Videre har vi sett på seks kjernekaraktistikker, som kan gi et grunnlag til å se på samfunnsansvar i ideelle organisasjoner. For å belyse ulike tilnæringer til hvorfor en organisasjon tar samfunnsansvar så vi nærmere på interessenteori, legitimitetsteori, samt teori om indre og ytre motivasjon. Spesielt interessant er at interessenteori og teori om motivasjon kan gi fungere som drivere til samfunnsansvar. For å kunne svare på hvordan samfunnsansvar styres i Røde Kors så vi nærmere på organisasjonens økonomistyringssystem, hvor vi gikk nærmere inn på tre ulike styringsmekanismer: kulturell kontroll, ideologisk kontroll og kybernetisk kontroll, da disse best beskriver styringen av samfunnsansvarstiltak i Røde Kors.

### 3 Metode

I dette kapitlet presenterer vi de metodevalgene som er blitt tatt i oppgaven. Vi tar først stilling til oppgavens vitenskapsteoretiske forankring, før vi med utgangspunkt i problemstillingen beskriver hvilken forskningsstrategi som vi har benyttet. Deretter vil vi gå nærmere inn på forskningsdesignet, metode for datainnsamling, utvalg og dataanalyse, før vi til slutt tar stilling til oppgavens kvalitet og andre etiske vurderinger. Vi starter med å forklare og begrunne vår vitenskapsteoretiske forankring.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Ringdal (2013) skriver at det i vitenskapsteorien finnes ulike syn på virkeligheten (ontologi) og ulike kunnskapssyn (epistemologi). Videre skriver han at *“ideer og begreper så vel som organisasjoner og politiske institusjoner er sosiale konstruksjoner”*(Ringdal, 2013, s. 43). I problemstillingen i denne oppgaven ligger et mål om å få mer kunnskap om hva samfunnsansvar innebærer i en ideell organisasjon. *“Samfunnsansvar er en sosial størrelse, noe som innebærer at den er i mer eller mindre konstant endring”*(Ihlen, 2011, s. 14). Som vi ser er oppfatningen av begrepet samfunnsansvar i kontinuerlig endring, og ideelle organisasjoners utvikling og rolle varierer også konstant. *“Kjernen i sosial konstruktivisme er at den sosiale virkelighet er konstruert og gjenskapes gjennom handlinger og interaksjon mellom mennesker”* (Ringdal, 2013, s. 43), og på bakgrunn av det kan vi tolke begrepene ideell organisasjon og samfunnsansvar som sosialt konstruert. Vi tar derfor utgangspunkt i kunnskapssynet sosial konstruktivisme. Vi er ute etter formålsforklaringer, som her er å forstå hvilke elementer i samfunnsansvar kan knyttes opp mot ideelle organisasjoner.

Formålsforklaringer er ifølge Ringdal (2013) et viktig element i hermeneutisk metode), og Thagaard (2013) påpeker at det i en hermeneutisk tilnærming legges vekt på at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at fenomener kan tolkes på flere nivåer. I tabellen under finner vi mer informasjon om de to ulike retningene:

Tabell 2: Grunnleggende forskjeller mellom positivistisk og hermeneutisk tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 31)

	Positivism	Hermeneutikk
Ontologi	Lovmessigheter	Generelle lover finnes ikke
Epistemologi	Det generelle	Det unike og særegne
	Objektiv virkelighet som kan studeres gjennom objektive metoder og mål	Virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten
	Kunnskap er kumulativ	Kunnskap er lokal og unik
Metode	Deduktiv	Induktiv
	Individualistisk	Holistisk
	Avstand	Nærhet
	Nøytral og objektiv	Styrt av undersøkernes verdier og interesser
	Tall	Ord

Tabellen viser de grunnleggende forskjellene mellom positivistisk og hermeneutisk metode. På bakgrunn av vår problemstilling kan vi derfor si at vår tilnærming går i retning hermeneutisk metode, som har lagt grunnlaget for den overordnede forskningsstrategien vi har benyttet.

### 3.2 Forskningsstrategi

Det kan ifølge Ringdal (2013) kan det skilles mellom to forskningsstrategier, kvantitativ strategi basert på talldata med et relativt stort antall enheter, og kvalitativ strategi som ofte er basert på

tekstdata med få enheter eller informanter. Han skriver videre at valget mellom de to strategiene kan sees som et pragmatisk valg eller som et valg av vitenskapsfilosofisk standpunkt. Som tidligere nevnt tar vi i denne oppgaven utgangspunkt i at verden er sosialt konstruert, og Ringdal (2013) påpeker at et slikt kunnskapssyn vil føre til at det er mest hensiktsmessig å velge en kvalitativ forskningsstrategi. Vårt utgangspunkt er at det finnes for lite kunnskap om kombinasjonen samfunnsansvar, ideelle organisasjoner og hvordan dette blir styrt til å si at fenomenet viser nok stabilitet til at det vil gi mening med en kvantitativ beskrivelse. Videre nevner han at et annet skille mellom kvalitativ og kvantitativ strategi vil være avstanden til fenomenet som undersøkes. Ved å legge vekt på nærhet og observasjon av få analyseenheter kan vi ifølge Thagaard (2013) søke en forståelse av fenomenet samfunnsansvar i en ideell organisasjon. Vår holdning er da at det vil være nødvendig å gå i dybden av fenomenet før vi kan gå i bredden og basere informasjonen på et større utvalg slik det gjerne gjøres i en kvantitativ forskningsstrategi. På bakgrunn av vår problemstilling har vi derfor en kvalitativ strategi som vil være et naturlig valg for oppgavens videre design.

### **3.3 Forskningsdesign**

Neste steg etter valg av forskningsstrategi er å velge forskningsdesign. Ifølge Jacobsen (2015) er forskningsdesignet planen for undersøkelsen og valg av design avhenger av problemstillingen. Vi ønsker å få en virkelighetsnær beskrivelse av Røde Kors, og da er det ifølge Jacobsen (2015) gunstig å benytte seg av enkeltcasestudie. Vår empiri er hentet inn i et avgrenset tidsrom, og en slik avgrensning er noe Jacobsen (2015) kaller en tverrsnittsstudie med empiri. Dette gir oss et øyeblikksbilde av organisasjonen på et gitt tidspunkt.

Ifølge Jacobsen (2015) er en respondent en person som direkte representerer gruppen som skal undersøkes, og i vårt tilfelle vil respondenter her bli de ansatte vi har intervjuet i Røde Kors. I løpet av samtalene, gjorde respondentene enkelte refleksjoner som varierte frem og tilbake i tid spesielt da de var inne på endringer i ansattes miljøfokus. Av data og dokumenter som er hentet fra Røde Kors sine årsrapporter, rapporter og nettsider har vi også så langt det lar seg gjøre brukt tall nær nåtid, for eksempel er mange av tallene vi har brukt fra årsrapporten fra 2017, den nyeste publiserte årsrapporten da vi gjennomførte studien.

### **3.4 Datainnsamling**

I vår oppgave har vi som tidligere nevnt valgt å ha fokus på hva respondentene sier og hvordan de tolker virkeligheten, noe som gjør det hensiktsmessig å benytte det Jacobsen (2015) kaller dybdeintervju. Et alternativ kunne vært gruppeintervju, som kunne ført til fruktbare diskusjoner mellom respondentene. Samtidig kunne vi ha risikert at respondentene hadde holdt tilbake viktig informasjon, fordi de kanskje ikke følte seg komfortable med å snakke fritt på grunn av sine andre kolleger som hører på samtalen.

Vi kontaktet også en ansatt i Nærings- og fiskeridepartementet med kjennskap til bakgrunnen for definisjonen nevnt innledningsvis på næringslivets samfunnsansvar, som ligger ute på regjeringens nettsider. En person med god kunnskap om et fenomen, men som ikke selv representerer gruppen undersøker, blir av Jacobsen (2015) kalt en informant. Vår informant i Nærings- og fiskeridepartementet mente definisjonen på regjeringen.no sine sider var utdatert, og at de var i ferd med å gå bort fra å bruke samfunnsansvar som begrep. Inntil videre ligger definisjonen fortsatt på nett på regjeringens offisielle sider, og derfor har vi valgt å ta utgangspunkt i denne, til tross for mulige fremtidige endringer.

Før intervjuene ble gjennomført fikk respondentene tilsendt et skriv (vedlegg 1). De ble oppfordret til å lese skrevet i forkant av intervjuet, siden det inneholdt informasjon om undersøkelsens hensikt og bakgrunn, samt en begrepsavklaring på samfunnsansvar med bakgrunn i regjeringens definisjon. Dette var for å være sikker på at respondentene ikke misforsto begrepet. Vi ønsket også at de på forhånd reflekterte litt rundt problemstillingen, ettersom kombinasjonen samfunnsansvar og ideell organisasjon kan være kompleks.

### **3.5 Utvalg**

På bakgrunn av vår problemstilling som spør om hva som karakteriserer samfunnsansvar og hvordan samfunnsansvar styres i ideelle organisasjoner, valgte vi respondenter som var ansatt ved nasjonalkontoret til Røde Kors. En slik måte å velge respondenter på kan ut fra det Jacobsen (2015) beskriver kalles et formålsstyrt utvalg. Vi sendte først ut mail til en kontaktperson i Røde Kors som fikk noe informasjon om oppgaven. Denne personen satte oss videre i kontakt med en rekke ansatte i Røde Kors, da etter forespørsel fra oss om å fokusere på variasjon i stillingsnivå, avdeling og tid ansatt blant utvalget. Et av våre kriterier for utvalg var altså det



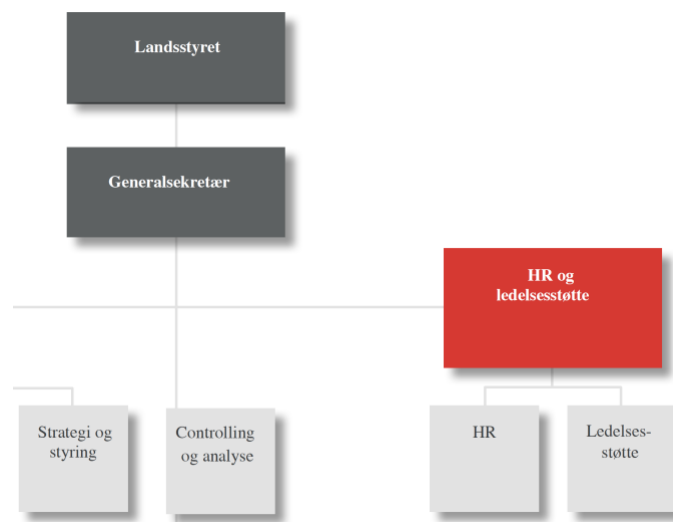
Jacobsen (2015) kaller *breddeutvalg*. Vi fikk ellers et tilfeldig utvalg innen de forskjellige gruppene, ettersom det var tilfeldig hvem som takket ja og vi ikke var med å styre den prosessen. De ti respondentene som har stilt opp i denne oppgaven er presentert i tabellen under:

Tabell 3: Oversikt over respondenter

Respondent	Stillingsnivå	Tid ansatt	Intervjulegde
R1	Ansatt	0-5 år	1 t, 5 min
R2	Leder	0-5 år	54 min
R3	Ansatt	5+ år	59 min
R4	Leder	5+ år	53 min
R5	Leder	5+ år	35 min
R6	Ansatt	0-5 år	45 min
R7	Mellomleder	5+ år	45 min
R8	Mellomleder	0-5 år	1 t, 5 min
R9	Ansatt	0-5 år	58 min
R10	Ansatt	5+ år	1 t

Thagaard (2013) mener at omfanget av kvalitative utvalg bør ikke være større enn at det er mulig å gjennomføre omfattende analyser. På bakgrunn av tiden vi hadde til rådighet, og økonomi med tanke på med geografiske begrensninger, valgte vi å sette en grense på ti

respondenter. Vi valgte som nevnt ansatte fra flere nivåer med et mål om å få et helhetlig bilde av organisasjonen. Vi har valgt å dele de ansatte inn i tre kategorier, leder, mellomleder og ansatt, for å få et bilde av hvordan begrepet samfunnsansvar tolkes i de forskjellige nivåene. Vi mente på forhånd at stillingsnivå vil være med på å påvirke og forklare respondentenes synspunkter. Vi deler også inn etter antall år ansatt, her delt i to grupper: 0-5 år ansatt og ansatt i over fem år. Denne informasjonen er ment for å gi et bilde av kunnskapsnivået om Røde Kors til den enkelte respondent. Av anonymitetshensyn har vi valgt å ikke oppgi avdeling, og dette var heller ikke relevant for empiriens tolkning.



Figur 5: Utsnitt av organisasjonskart (se vedlegg 3 for fullstendig organisasjonskart)

Respondenter som vi definerte som leder omfatter alt fra enhetsledere og direktører, til toppledelsen. I figur 5 er disse respondentene ledere av røde rutene eller deltaker i de mørkegrå rutene. Videre definerte vi mellomleder som ledere av avdelinger underlagt de seks røde hovedavdelingene, som kan sees i de lysegrå rutene. Til sist er ansatte definert som øvrige ansatte som ikke går under definisjonen leder eller mellomleder.

### 3.5.1 Intervjuguide

Intervjuguiden (vedlegg 2) vi lagde ble på forhånd testet på en informant som jobber i en lignende, norsk ideell organisasjon, for å kvalitetsteste spørsmålene og samtidig anslå hvor lang tid et intervju ville ta. I tråd med Tjora (2017) anbefaling ble vår intervjuguide inndelt i en oppvarming, hoveddel og nedtrapping. I første del snakket vi litt om bakgrunnen til våre respondenter. Blant annet fikk vi vite om hvor mange år respondenten har vært ansatt i Røde

Kors, samt utdanning og øvrig arbeidserfaring. Mye av denne informasjonen ble nyttig også senere i samtalen, for eksempel trakk enkelte respondenter paralleller om hvordan samfunnsansvar var i en profittmaksimerende organisasjon versus en ideell organisasjon. I andre del reflekterte vi rundt hva som kan karakterisere samfunnsansvar i organisasjonen og hvilke tiltak respondenten mente ble gjort i Røde Kors. Vi spurte også om hvordan disse tiltakene ble styrt og målt. Gjennom testintervjuet vi hadde i forkant fant vi ut at det var hensiktsmessig å bruke intervjuguiden som en mal med rom for digresjon, som anbefalt av Tjora (2017). Vi opplevde det som at respondentene hadde tillit til at de kunne snakke fritt om temaet, og at de var komfortable med å svare på våre spørsmål, noe som ifølge Tjora (2017) er viktig for å få gjennomført gode dybdeintervju. I del tre rundet vi av ved å snakke løst og fast om andre elementer som respondenten mente var viktig, men som vi ikke nødvendigvis hadde tenkt på å spørre om i forkant av intervjuet. En slik nedtrapping kan ifølge Jacobsen (2015) kan få respondenten til å føle seg ivaretatt.

Vi brukte samme intervjuguide til alle respondentene, som Ringdal (2013) mener forenkler sammenligning og analyse av intervjuene. Vi opplevde at samme intervjuguide fungerte greit siden det som nevnt tidligere var mye rom for avsporinger og digresjoner, og respondentene fikk til en viss grad muligheten til å styre retningen intervjuet tok.

Spørsmålene i intervjuguiden ble bevisst formulert med ord vi på forhånd antok respondentene var kjent med. Vi vurderte på forhånd om vi skulle være forsiktige med å bruke begrepene samfunnsansvar og interessent i tilfelle respondentene skulle misforstå hva disse innebærer. Begrepet samfunnsansvar ble ikke noe problem å bruke da de som nevnt hadde fått informasjon om begrepet på forhånd. Angående begrepet interessent valgte vi her å bruke definisjonen på begrepet for å være sikker på at respondentene forsto. Der respondentene brukte begrepet selv åpnet det for at vi selv kunne bruke begrepet under resten av intervjuet.

### **3.5.2 Gjennomføring**

Seks av intervjuene ble gjennomført på respondentenes arbeidsplass, på Røde Kors sitt hovedkontor i Oslo, som Tjora (2017) mener kan sikre en trygg atmosfære, og gjøre det enklere for respondentene. Vi prøvde så langt det lot seg gjøre å ha intervjuene ansikt til ansikt ettersom dette ga oss stor fleksibilitet under samtalen. Vi ledet halvparten hver av intervjuene. Den som ikke ledet intervjuet kunne likevel bryte inn dersom vi hadde spørsmål vi ønsket å stille

respondenten som ikke var med i intervjuguiden. Ett av intervjuene ble av praktiske årsaker gjennomført en annen plass i Oslo, ett ble gjennomført over telefon og to intervju ble gjennomført over Skype. Vi opplevde at intervju over telefon ikke var til å foretrekke, da vi blant annet ikke hadde mulighet til å tolke kroppsspråk. For eksempel dersom det ble stille i løpet av samtalen kunne vi ikke være sikre på om respondenten tenkte over spørsmålet, eller om respondenten var ferdig med å snakke. Det ble tatt lydopptak av alle intervjuene, og varigheten var mellom 35-65 minutter. Vi opplevde at det ikke var behov for å holde på mye lengre enn 65 minutter, ettersom vi kom oss gjennom hele intervjuguiden på den tiden, og følte vi hadde fått nok svar og informasjon på det vi lurte på.

### 3.6 Dataanalyse

*“Induksjon handler om å trekke slutninger basert på en begrenset mengde observerte enkelthendelser, å konstruere forventninger, hypoteser og teorier ut fra et utvalg erfaringer”* (Nyeng, 2004, s. 37), og videre skriver han at deduksjon følger et motsatt mønster: *“Deduksjon starter med aksiomer som holdes fast, som tas for å være selvsinnlysende sanne, og utleder følgeriktige konklusjoner”* (Nyeng, 2004, s. 37). Induksjon innebærer ifølge Jacobsen (2015) å gå fra empiri til teori, noe som krever at vi samler inn data med et åpent sinn. På bakgrunn av vår problemstilling har vi valgt en åpen tilnærming, som forhåpentligvis kan bidra til å belyse fenomenet samfunnsansvar i en ideell organisasjon, samt hvordan dette kan bli styrt. Induktiv tenkning har i stor grad vært styrende for måten vi gjennomførte dataanalysen på. Denne åpne tilnærmingen har likevel ført til et samspill mellom induktiv og deduktiv tilnærming, noe Thagaard (2013) omtaler som abduksjon, som gjør at denne studien også er preget av en abduktiv tilnærming. Denne måten å jobbe har vært svært spennende for oss. Det var blant annet først etter vi hadde samlet empirien at vi gjorde mange svært interessante funn, for eksempel at kultur var en veldig sterk styringsmekanisme hos Røde Kors.

I denne studien gjennomførte vi en innholdsanalyse, som ifølge Jacobsen (2015) innebærer å redusere det en person sier i et intervju til et sett overordnede kategorier. Han skriver videre at analyse av kvalitative data dreier seg i hovedsak om fire forhold, som gjennomførte. Disse er dokumentasjon, utforskning, systematisering og kategorisering/koding, og til sist sammenbinding, og vil bli kommentert fortløpende.

Dokumentasjon: Dokumentasjonen vår var i form av å ordrett transkribere alt i lydopptakene kort tid etter intervjuene ble gjennomført. Utforsking: Allerede etter transkripsjonen hadde vi gjort oss opp noen tanker om hva som var fremtredende og interessant i de ulike intervjuene. Koding: For å kode intervjuene brukte vi analyseprogrammet NVivo, hvor tekst-data kan kodes i ulike kategorier. Med tanke på vår induktive tilnærming, visste vi ikke på forhånd hva vi ville finne. Vi startet etter Jacobsen (2015) anbefaling med å gå systematisk gjennom ett og ett intervju, og utviklet kodene etter hva vi fant i den transkriberte teksten. All koding ble gjort i felleskap, noe som vi opplevde som nyttig for bevisstgjøringen av innholdet i kodene. Underveis i kodingen lagde vi derfor en liste med kriterier for de enkelte kodene, som hjalp oss med sortering av sitatene. Totalt benyttet vi oss av 80 koder, inkludert alle kodene i ulike kodehierarki. Sammenbinding: Etter kodingen plukket vi ut de mest interessante sitatene fra de ulike kodene og laget et eget dokument med interessante tema og tilhørende sitat. Dette dokumentet ble grunnlaget for empiri og analyse.

## **3.7 Kvalitet**

Ifølge Tjora (2017) kan det brukes tre kriterier som indikatorer på kvalitet innen forskning: reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og generaliserbarhet.

### **3.7.1 Pålitelighet (reliabilitet)**

Innen kvalitativ metode innebærer pålitelighet at det er en *“intern logikk eller sammenheng gjennom hele prosjektet”* (Tjora, 2017, s. 231). For å sikre pålitelighet må vi reflektere rundt om det kan være trekk ved undersøkelsen som har ført til resultatene vi har funnet. Utformingen av forskningsdesign, datainnsamling og analyse er ifølge Jacobsen (2015) ting som kan påvirke resultatene vi får.

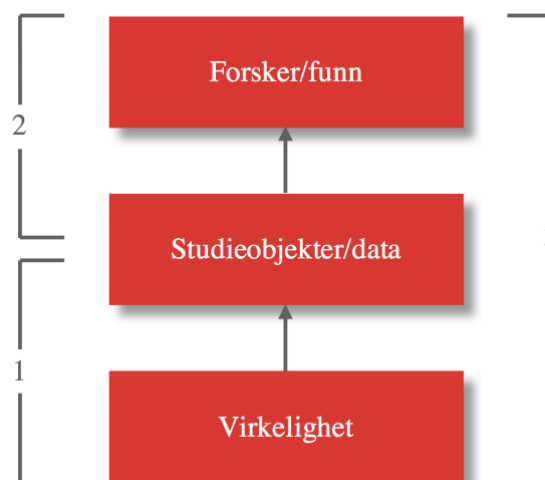
I et dybdeintervju kan vi blant annet risikere en intervju effekt fra vi som intervjuer på de som blir intervjuet, som Jacobsen (2015) hevder kan påvirke resultatene. Vi kan ikke være sikker på om denne effekten oppstod i denne studien, eller ikke, ettersom respondentene hadde ulike roller i Røde Kors, og sammenligning derfor blir vanskelig. Likevel gjorde vi et forsøk på å redusere denne effekten ved å oppføre oss relativt likt og nøytralt da vi ledet intervjuene.

Siden vi varierte mellom å ha intervju ansikt-til-ansikt og over telefon/Skype kunne vi ikke kontrollere hvilken kontekst telefon/Skype-intervjuene foregikk i for respondenten. Skype-intervjuene foregikk tilsynelatende mens respondentene var på sin arbeidsplass på Røde Kors sitt nasjonalkontor, og de befant seg dermed i samme kontekst som intervjuene som ble gjennomført ansikt-til-ansikt. Jacobsen (2015) kaller en slik kontekst naturlig for respondentene, da det er deres egen arbeidsplass. Vi opplevde også at det var få forstyrrelser under intervjuene, og derfor var denne naturlige konteksten egnet for intervjuene.

Når det gjelder datainnsamling ble alle data nøyaktig registrert i form av ordrett transkribering av lydopptakene. Vi gjennomførte også kodingen svært grundig og systematisk, og diskuterte fortløpende om dataene passet inn i de ulike kodene. På denne måten sikret vi at trekk ved analysen ikke skader undersøkelsens pålitelighet.

### 3.7.2 Gyldighet (validitet)

Ifølge Ringdal (2013) går validitet ut på om vi faktisk måler det vi vil måle, og videre at høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Jacobsen (2015) sier at en undersøkelses validitet og gyldighet knyttes til to forhold. Den første er intern gyldighet, og denne sier noe om i hvor stor grad en undersøkelse er virkelighetsnær og kausal. Det andre er ekstern gyldighet som sier noe om i hvor stor grad funnene fra studien kan generaliseres, noe vi kommer tilbake til i neste delkapittel. For å validere en undersøkelse bruker Jacobsen (2015) en “tretrinnsrakett”, som vist i figur under:



Figur 6: Validering som relasjon mellom tre nivåer (Jacobsen, 2015, s. 228)

Jacobsen (2015) figur blir brukt som utgangspunkt for å redegjøre for denne undersøkelsens validitet. Det første punktet, “virkelighet”, innebærer at vi må stille oss spørsmålet om respondentene gir et sant bilde av virkeligheten og om vi har de riktige kildene. Alle våre respondenter jobber i Røde Kors, og var på i kraft av det en “riktig” kilde, særlig ettersom vi er ute etter hvordan de opplever sin virkelighet og ikke hvordan deres virkelighet er, i lys av vår hermeneutiske tilnærming. Jacobsen (2015) presenterer også fem vurderinger som kan tas for å finne ut om respondentene gir riktig informasjon: deres evne til å gi riktig informasjon, deres nærhet til fenomenet, deres kunnskap om fenomenet, deres vilje til å oppgi riktig informasjon og konteksten informasjonen blir gitt i, noe vi kommenterer fortløpende i avsnittet under.

Våre respondenter har nærhet til ideell sektor, ettersom de jobber i Røde Kors, og har på den måten også evne til å uttale seg om egen arbeidsplass. Som tidligere nevnt finnes det mange måter å forstå og forklare begrepet samfunnsansvar på. For å være sikre på at begrepet ble forstått i en norsk kontekst, og så bredt som mulig, sendte vi som nevnt alle respondenter et skriv (vedlegg 1) i forkant av intervjuet som inneholdt med regjeringens definisjon på samfunnsansvar. Ved å sende definisjonen på samfunnsansvar i forkant av intervjuene sikret vi at de hadde kunnskapen til å uttale seg om fenomenet vi undersøkte. Når det gjelder deres vilje til å uttale seg var vårt inntrykk at de var ærlige, da de både tok opp positive og negative ting. Likevel kan vi ikke være helt sikre på at alle respondentene alltid oppga riktig informasjon. Det var ingen andre enn oss og respondenten tilstede under intervjuene, og dette kunne tyde på at konteksten ikke hadde negativ effekt på uttalelsene. Igjen kan vi aldri være helt sikre på dette. Under intervjuene kom informasjon fra respondentene delvis som en reaksjon på spesifikke spørsmål de ble stilt, og delvis spontant og uoppfordret. Uoppfordret informasjon kan ifølge Jacobsen (2015) tillegges større gyldighet, noe vi var bevisste på da vi gjennomførte analysen senere. Vi var også bevisste på å ikke stille ledende spørsmål, da dette kan være negativt for gyldighet.

Steg to i modellen handler om vår gjengivelse og fortolkning av data er riktig. For å validere våre funn har vi i ettertid sendt oppfølgingsspørsmål til respondentene dersom vi var usikre på om vår tolkning var riktig. Når det gjelder koding og kategorisering av dataene våre kan vi aldri være helt sikre på om kategoriene er riktige eller de beste. Selv om vi jobbet systematisk med kodene, kan det ha vært andre måter å jobbe på som ville gitt en bedre beskrivelse.

Siste steg er ifølge Jacobsen (2015) å vurdere om resultatene gjenspeiler virkeligheten. For å validere våre funn har vi sett på om de stemmer overens med tidligere forskning på området. I vår studie fant i likhet med Arjaliès og Mundy (2013) at blant annet at kulturell kontroll kan være en mekanisme for å styre samfunnsansvar i en organisasjon. Slike funn kan føre til en styrket validitet. Samtidig er styring av samfunnsansvar i ideelle organisasjoner lite forsket på, som gjør slik validering vanskelig i vår studie.

### **3.7.3 Generaliserbarhet**

*“Generalisering innebærer at vi gjør noe som i utgangspunktet er spesifikt (en spesiell hendelse, en person eller lignende) til noe allmenngyldig”* (Jacobsen, 2015, s. 89) og skiller mellom statistisk generalisering og teoretisk generalisering. I vårt tilfelle ser vi nærmere på hva som kan karakterisere samfunnsansvar i en ideell organisasjon samt hvordan dette kan bli styrt. Ettersom denne oppgaven er en enkeltcase-studie med mindre antall observasjoner, er den ifølge Ryan, Scapens og Theobald (2002) ikke uten videre generaliserbar til andre caser, slik vi i større grad kan gjøre ved en statistisk generalisering. Slik kan vår oppgave falle inn under teoretisk generalisering.

Vi søker altså ikke etter å fortelle at “slik er verden”, men ønsker snarere å foreslå at “slik kan verden se ut”. Vi håper likevel at funnene kan være av interesse for andre, lignende organisasjoner. Vi lar dette være opp til den enkelte leseren, en type generalisering som Tjora (2017) omtaler som en naturalistisk generalisering. En slik generalisering går ut på at leseren selv vurderer hvorvidt funnene vil ha gyldighet for eksempel for leserens egen forskning. Samtidig kan man også argumentere for at karakteristikken i denne oppgaven kan falle inn under Tjora (2017) sin konseptuelle generalisering hvor det utvikles konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller caser enn det eller de som er studert.

## **3.8 Ethiske vurderinger**

I samfunnsvitenskapelige undersøkelser kan vi bli møtt med etiske dilemma, som vi som forskere må ta stilling til. Forskningsetikken i Norge i dag innebærer ifølge Jacobsen (2015) tre krav til forholdet mellom forsker og de det forskes på: krav til informert samtykke, krav på privatliv og krav på bli korrekt gjengitt.



Ved starten av dette prosjektet ble studien meldt inn til NSD, ettersom vi i studien behandler personopplysninger og dermed må sikre respondentenes personvern. Gjennom NSD fikk vi også tilgang til en mal for informert samtykke fra respondenter i en undersøkelse. Dette brukte vi for å utarbeide et samtykkeskjema som vi sendte til våre respondenter (vedlegg 1). I skjemaet fikk de også informasjon om hvilken definisjon på samfunnsansvar vi la til grunn for denne studien, informasjon om undersøkelsens tema og hensikt, hvordan innsamlede data skal benyttes og lagres, at de har rett til å trekke seg når som helst i prosessen uten at dette får negative konsekvenser for dem samt frivillig deltakelse, og at alle resultater blir anonymisert. Dette skrivet fikk de på mail i forkant av intervjuet, slik at de skulle ha tid til å lese og forstå innholdet, før de signerte og leverte det tilbake til oss. Dermed har denne undersøkelsen i hvert fall oppfylt to av Jacobsen (2015) fire hovedkomponenter av kravet om informert samtykke, nemlig full informasjon og frivillighet. Vi forsto det også slik at respondentene oppfyller de siste to hovedkomponentene, nemlig at respondentene forstår informasjonen og at de har kompetanse til å selv bestemme om de vil delta, i form av at de er voksne mennesker.

Typen informasjon vi samlet inn ble av oss ikke vurdert som følsom eller privat, da spørsmålene først og fremst gjaldt forhold på deres arbeidsplass, og vi i liten grad spurte om personopplysninger annet enn navn og alder. Vi valgte å verken oppgi alder eller aldersgruppe for de ulike respondentene som har deltatt, for å være sikker på at respondentene ikke kan identifiseres. For øvrig har vi brukt liten detaljeringsgrad på data om respondentene, i form av å ikke oppgi nøyaktig hvor lenge vedkommende har jobbet i Røde Kors, og ikke oppgi avdeling de jobber på eller hva de jobber med.

Enkelte sitater er blitt delvis omformulert av anonymitetshensyn, i de tilfellene hvor respondenten brukte ord eller uttrykk som potensielt kunne identifisere vedkommende. Dette ble gjort med en bevissthet om å ikke omformulere i så stor grad at innholdet i sitatet ble endret. Presentasjon av innsamlet data er ellers så langt det har latt seg gjøre gjengitt riktig og fullstendig. Sitatene er også presentert i den sammenhengen de var ment i, slik at de ikke blir brukt for å underbygge poeng respondentene ikke originalt mente.

## 4 Empiri

I dette kapitlet presenterer vi vår empiri. Vi vil starte med å gi en generell oversikt over Røde Kors-bevegelsen, hvor vi vil gå kort inn på historien og utviklingen av Røde Kors, før vi redegjør nærmere for hvilken rolle Røde Kors har i Norge i dag. Videre presenterer vi vår empiri, hvor vi først presenterer organisasjonsstrukturen i Røde Kors, og gir kort informasjon om hvordan nasjonalkontoret jobber. Deretter kommer vi inn på samfunnsansvar, hvor vi først drøfter betydningen av begrepet, og etterhvert de forskjellige interessentene som er viktige for Røde Kors. Til slutt gir vi en presentasjon av kulturen og verdiene som eksisterer i Røde Kors, og hvordan det fungerer blant de ansatte på nasjonalkontoret.

### 4.1 Beskrivelse av case

Ifølge International Committee of the Red Cross (u.å.b) er den Internasjonale Røde Kors-komiteen (ICRC) opprinnelsen til Den internasjonale Røde Kors- og Røde Halvmånebevegelsen, og er en global, humanitær organisasjon basert på frivillig arbeid som opptrer uavhengig av noen stat. ICRC ble opprettet av Henry Dunant og Gustave Moynier i 1863. Videre skriver International Committee of the Red Cross (u.å.a) at denne komiteen i starten bestod av Henry Dunant og fire personer til, og består i dag av 25 personer, alle med sveitsisk statsborgerskap.

Røde Kors (u.å.b) skriver at bakgrunnen for opprettelsen av ICRC var synet som møtte Dunant da han kom til slagmarken ved italienske Solferino i 1859; 6000 drepte og 40 000 sårede. Under slagordet “tutti fratelli - vi er alle brødre” organiserte Dunant og kvinnene i Castiglione stell og pleie for de sårede, uavhengig av hvilken side de kjempet for. Dunant hadde etter denne opplevelsen et ønske om å opprette noen grunnleggende, felles regler for å begrense lidelse fra krig, samt å danne nøytrale hjelpeforeninger for å hjelpe sårede i krig. Han skrev boken “Minner fra Solferino”, som ble starten på Røde Kors og som dannet grunnlaget for den første Genève-konvensjonen. De ti artikler som den gang utgjorde den første Genève-konvensjonen ble signert av tolv nasjoner den 22.august 1864.

## Tidslinje:



Figur 7: Tidslinje(Røde Kors, u.å.b)

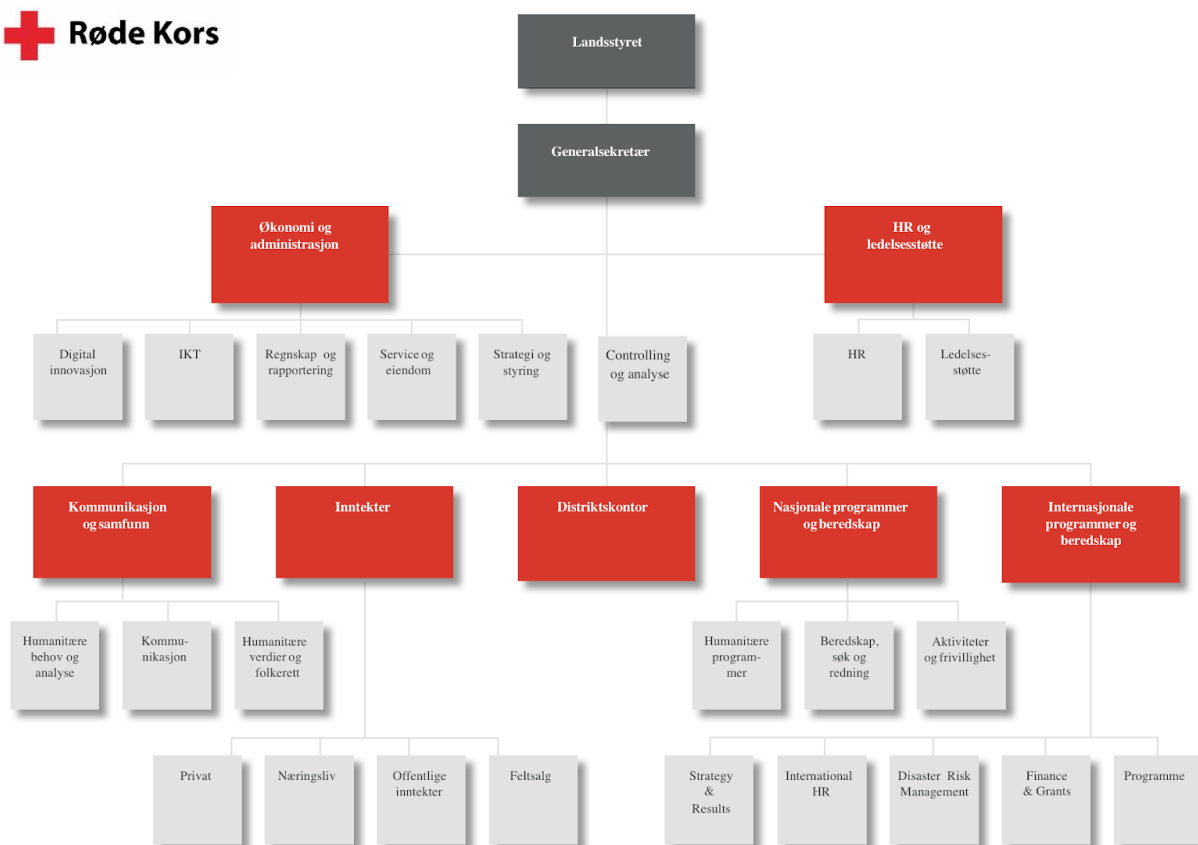
Som nevnt i Røde Kors (2017) driver Røde Kors sin virksomhet i samsvar med Røde Kors- og Røde Halvmåne-bevegelsens 7 prinsipper, og de 7 Røde Kors-prinsippene ble i 1865 vedtatt på den 20. Internasjonale Røde Kors-konferansen, samme år som den første norske Røde Kors-foreningen ble dannet i Kristiania (Røde Kors, u.å.b). De 7 prinsippene er humanitet, upartiskhet, nøytralitet, uavhengighet, frivillighet, enhet og universalitet, og vil bli diskutert i dybden senere i oppgaven.

I dag består i følge Røde Kors (2016) Røde Kors-bevegelsen av symbolene Det Røde Kors, Den Røde Halvmåne, Den Røde Løve med sol og Den Røde Krystall. Det Røde Korset ble i følge International Committee of the Red Cross (u.å.b) etablert på den originale Genève-konvensjonen 22. august 1864, og skulle være et synlig symbol på nøytraliteten og beskyttelsen gitt av internasjonal humanitær lov til armerte styrker. Nettopp nøytralitet er viktig for Røde Kors: "Altså dette med nøytralitet og uavhengighet [...] det er klart at det er en veldig viktig verdi for oss" (R6).

Den Røde Krystall ble likestilt som emblem med det Røde Korset og Den Røde Halvmåne i en diplomatisk konferanse holdt i Genève, 5 til 8. desember 2005. Målet var ifølge Genevekonvensjonene (2007) et emblem som skal unngå politiske, religiøse eller andre konnotasjoner, og som kan brukes over hele verden. Den Røde Krystall er ikke ment til å erstatte korset eller halvmånen, men å bidra til et nytt alternativ der det trengs.

#### **4.1.1 Organisasjonsstruktur i Røde Kors**

Den norske Røde Kors-foreningen, Røde Kors, er i dag fordelt på tre nivå: 380+ lokalavdelinger, 18 distriktsavdelinger og ett nasjonalkontor. Distriktsavdelingene skal bistå de lokale avdelingene hvor frivillige gjennomfører de humanitære aktivitetene, og fungerer også som et bindeledd mellom lokalavdelinger og nasjonalkontoret. Ifølge Røde Kors (2017) skal nasjonalkontoret tilrettelegge, koordinere og gi rådgivning til distriktsavdelingene. Nasjonalkontorets struktur er som vist i organisasjonskartet under:



Figur 8: Organisasjonskart over nasjonalkontoret til Røde Kors (vedlegg 3)

Nasjonalkontoret holder til i Oslo, og består av rundt 250 ansatte fordelt på seks hovedavdelinger, som vist i organisasjonskartet over. De seks avdelingene er Økonomi og Administrasjon, HR og Ledelsesstøtte, Kommunikasjon og Samfunn, Inntekter, Nasjonale Programmer og Beredskap, samt Internasjonale Programmer og Beredskap, som videre har alt fra to til fem avdelinger under seg som har ulike ansvarsområder. For å gi et bilde av nasjonalkontorets rolle i Røde Kors vil vi nå redegjøre nærmere for hvordan de jobber der. Mye av aktivitetene til Røde Kors skjer ut i frivilligheten:

*“Vi skal jo på en måte bare være tilretteleggere. Så vi skal jo være de litt usynlige, nøytrale, tilretteleggerne bak. Og så skjer jo aktivitetene ute i frivilligheten.” (R3)*

En viktig del av jobben som skjer på nasjonalkontoret er altså tilrettelegging av frivillige aktiviteter. Det er et nært samarbeid mellom de ulike avdelingene på nasjonalkontoret for å få nådd de felles målene de som organisasjon har:

*“Så er det jo disse avdelingene, vi må jobbe veldig tett sammen, fordi når vi har bestemt oss for at det er disse tingene som vi skal jobbe med, kommunikasjon har da en strategi eller en plan som sier at: hvordan skal vi snakke med disse. Den nasjonale avdelingen har da ulike programmer som har aktiviteter for å treffe disse målgruppene våre, og som de jobber da med disse distriktskontorene, for det er jo de som jobber med lokalforeningene til slutt. Og inntekt, de jobber med privat næringsliv og offentlig, så når de jobber med for eksempel næringslivet da, så går de og snakker med bedrifter, også sier de: «ja, kanskje dere har lyst til å være med og jobbe sammen med oss innenfor dette området». Så forteller vi om hva vi gjør innen dette området, for det er viktig for oss, også tenker de «ja, det har vi veldig lyst til», og så kan vi få penger av de og jobbe sammen med de innenfor det området. Så vi passer på at liksom alt henger godt sammen, da.”(R4)*

De har fokus på å samarbeide og dele kunnskap mellom avdelingene innad i Røde Kors. Slik sørger de for at det er en “rød tråd” gjennom jobben de gjør, og at det er samsvar og målkongruens mellom de forskjellige avdelingene for å nå det overordnede formålet til organisasjonen. Internt er Røde Kors delt inn i tre hovedfokusområder: Røde Kors Hjelpekorps, Røde Kors Omsorg og Røde Kors Ungdom. De utfører ulike aktiviteter innen disse hovedfokusområdene:

*Du kan si at nå er det jo aktivitetene våre som på en måte er kjernen i alt da. Det er jo det vi holder på med. Det er jo på en måte det, det er jo i, egentlig så er det jo ingenting vi gjør som ikke skal støtte opp om det som faktisk ender opp i en humanitær aktivitet. (R3)*

På mange måter kan aktivitetene sies å være kjernen av Røde Kors sin drift. Tilbudene og aktivitetene de har og gjør inkluderer blant annet besøksvenn, hjelpetelefon for ungdom, flyktningguide, beredskap, søk og redning, samt diverse påvirkningsarbeid opp mot myndighetene og samfunnet ellers. Røde Kors er ellers en medlemsstyrt organisasjon, der landsmøtet er deres høyeste myndighet. Under landsmøtet møtes tillitsvalgte representanter fra distrikts- og lokalforeninger for å diskutere og sette kursen for Røde Kors i tiden fremover. Etter landsmøtet er det tillitsvalgte landsstyret øverste myndighet, som har ansvar for å lede og forvalte organisasjonens midler for å nå de fastsatte målene. Landsstyret er et frivillig verv, og

består av presidenten, visepresidenter og en rekke styremedlemmer, som blir valgt hvert landsmøte. I følge Lover for Røde Kors (2011, § 36) avholdes landsmøtet hvert tredje år.

*“Og så er det hele det som i en privat bedrift ville vært aksjonærene, men som her da er de tillitsvalgte frivillige, altså. Det er de som setter rammer for virksomheten som vi driver. [...] egentlig så er det ganske overførbart til det som er styret og de tillitsvalgte, de tillitsvalgte frivillige blir som styret, mens ansattorganisasjonen blir som ledelsen da i et privat selskap.” (R6)*

Respondenten er her inne på hvordan strukturen i profittmaksimerende bedrifter kan delvis være overførbart til driften av ideelle organisasjoner. Eksempelvis kan rollen til de tillitsvalgte i Røde Kors ses på som tilsvarende rollen til aksjonærer i en profittmaksimerende bedrift. De ansatte på nasjonalkontoret har som nevnt av Røde Kors (u.å.b) ansvaret for å legge til rette for, følge opp og jobbe mot målene de blir pålagt å følge av landsmøtet og landsstyret:

*“Det er et veldig stort fokus på styrende organer, vil jeg si. Det er i det hele tatt veldig stort fokus på organisasjonen Røde Kors, og veldig mye ressurser går med til forberedelser til landsstyremøter, og distriktsårsmøter, lokalforeningsmøter, en betydelig del av ressursbruken i Røde Kors går på tilrettelegging, altså å være et sekretariat for de frivillige. Og det er jo i tråd med det mandatet som ansatt-organisasjonen har også, det å legge til rette for at det skal kunne skje frivillig virksomhet. Så det er det veldig stort fokus på.” (R6)*

Det er stort fokus på selve organisasjonen i Røde Kors, og de ansatte fungerer som et sekretariat slik at sakene som blir bestemt av landsmøtet blir gjennomført. Dersom noe skal gjennomføres eller prioriteres av nasjonalkontoret er det altså avgjørende at det er bestemt av de tillitsvalgte.

*“Utfordringen er jo den der, [...], så går vel det mer på at det må være en tydelig bestilling fra de tillitsvalgte organer, og fra ledelsen i ansattorganisasjonen, om at dette er et prioritert område.” (R6)*

Det kommer altså tydelig fram at det er de tillitsvalgte som har det siste ordet når det gjelder hvilke saker organisasjonen skal prioritere.

### 4.1.2 Oppsummering av case/organisasjonsstruktur

Røde Kors er en del av en internasjonal humanitær bevegelse med en lang historie. Deres nasjonalkontors hovedansvar er å tilrettelegge for de frivillige, humanitære aktivitetene som blir gjennomført innen de tre hovedområdene Omsorg, Ungdom og Hjelpekorps. Avdelingene på nasjonalkontoret samarbeider tett med hverandre for å nå organisasjonens mål, som de er blitt pålagt av landsmøtet å jobbe mot. De tillitsvalgte i landsmøtet er organisasjonens høyeste myndighet og legger føringene for nasjonalkontorets arbeid.

## 4.2 Begrepet samfunnsansvar

I denne oppgaven spør vi hva som kan karakterisere samfunnsansvar i Røde Kors. Siden mye av kjerneaktivitetene til Røde Kors kan sees på som samfunnsansvar i seg selv, opplever vi at det kan være komplekst å se hvor skillet går på hva Røde Kors gjør av samfunnsansvar ut over kjerneaktivitetene. I intervjuene startet vi med å reflektere litt rundt hvordan respondentene tolket begrepet samfunnsansvar:

*“Samfunnsansvar handler om den kontrakten som en bedrift eller organisasjon har med samfunnet rundt seg, så det handler veldig mye om ivaretagelse av mennesker og miljø, om sosialt ansvar og miljøansvar.” (R6)*

Det var gjennomgående at de tolket begrepet svært bredt da de snakket om samfunnsansvar generelt. Det ble litt mer komplisert da begrepet samfunnsansvar settes i konteksten ideelle organisasjoner:

*“It’s complicated (ler).” (R5)*

Dette sitatet oppsummerer på den måten i stor grad forholdet våre respondenter har til samfunnsansvar i en ideell organisasjon. Det var likevel stor enighet om at organisasjonen utøver mange former for samfunnsansvar, da både gjennom sine aktiviteter og utenfor det som er kjernen i organisasjonen. Det kan være akkurat dette skillet som blir vanskelig å definere nettopp fordi mye av kjernen også er samfunnsansvar: *“Jeg vet ikke, altså som sagt vår kjerne er vel samfunnsansvar” (R9)*. I en humanitær organisasjon som Røde Kors er mye av aktivitetene de gjør noe andre organisasjoner ville kalt sitt samfunnsansvar. Det gjør det naturlig å kanskje instinktivt tenke at selve aktivitetene i Røde Kors er samfunnsansvar i seg selv.



Dersom de skal ta samfunnsansvar som noe i tillegg til aktivitetene kan det være vanskelig å balansere med de humanitære aktivitetene:

*“Du kan si at nå er det jo aktivitetene våre som på en måte er kjernen i alt da. Det er jo det vi holder på med. Det er jo på en måte det, egentlig så er det jo ingenting vi gjør som ikke skal støtte opp om det som faktisk ender opp i en humanitær aktivitet. Så jeg håper ikke vi gjør så veldig mye annet (ler) egentlig.” (R3)*

Å skulle bruke ressurser på noe annet i stedet for kjerneaktivitetene er altså noe Røde Kors i utgangspunktet er skeptiske til, noe som problematiserer det å skulle ta samfunnsansvar i tillegg til kjernedrift. Men etterhvert som respondentene fikk reflektert litt rundt spørsmålet om kom de mer og mer inn på at det finnes flere måter å ta samfunnsansvar på, som ikke går på bekostning av kjerneaktiviteter:

*“Altså, produksjonen vår er å ta samfunnsansvar, så kan vi også gjøre det på andre måter, enn akkurat det som er vår produksjon, for det er jo greit nok, det humanitære arbeidet vi gjør er jo å ta samfunnsansvar, men det fins andre måter for oss også å ta samfunnsansvar.” (R4)*

De var også bevisste på at samfunnsansvar er noe de burde ta stilling til, selv om det kan være vanskelig å definere, og selv om ansvar for samfunnet er noe som allerede er essensielt for en organisasjon som Røde Kors.

*“Jeg tenker at det er et veldig viktig spørsmål, som har vært veldig lite fokusert på egentlig, i alle fall i en norsk sammenheng. Men det er jo åpenbart at organisasjoner med så stor innvirkning på menneskene og miljøet rundt seg, også har et stort samfunnsansvar. Det virker for meg helt åpenbart, da.” (R6)*

Det er så langt lite fokus på akkurat dette i Røde Kors, men det eksisterer en klar bevissthet rundt dette. Selve ordet samfunnsansvar, eller CSR, er for øvrig ikke et ord som blir mye brukt i organisasjonen. *“Jeg har aldri hørt noen her prate om CSR egentlig” (R9)*. Selv om selve ordet samfunnsansvar, eller CSR, ikke blir brukt eksplisitt kom det likevel tydelig frem at mange av tiltakene de gjorde kunne likevel kalles som samfunnsansvar.

## 4.2.1 Oppsummering av samfunnsansvar

Her finner vi at respondentene har en ganske bred forståelse av begrepet samfunnsansvar helt generelt, men at begrepet samfunnsansvar i konteksten ideelle organisasjoner fort blir mer komplisert for dem. Respondentene var enig i at de gjorde mye samfunnsansvar, da både i sin kjernedrift og sine kjerneaktiviteter, og også utover aktivitetene. Det var blant annet vanskelig å klart definere et skille mellom hva som er kjerne og hva som er samfunnsansvar ut over dette. Det var også fokus på at alt de gjorde skulle ende opp i en humanitær aktivitet, men at de likevel reflekterte over at det var flere måter å ta samfunnsansvar på, og at dette ikke nødvendigvis trengte å gå på bekostning av de humanitære aktivitetene. Gjennom intervjuene ble det også klart at samfunnsansvar også var viktig å ta stilling til av ideelle organisasjoner ettersom de påvirker så mye og mange. Selve ordet samfunnsansvar ble ikke nødvendigvis brukt selv om de likevel gjorde samfunnsansvarstiltak.

## 4.3 Interessenter

Det humanitære arbeidet er som tidligere nevnt kjernen i Røde Kors. Vi var interessert i å se på hva samfunnsansvar også betydde ut over dette. Vi startet derfor med å se nærmere på spesifikke interessenter og tiltak de gjør ut over kjernedrift, samt utover det de gjør for mottakere av tjenestene de tilbyr. Gjennom samtalene med respondentene ble det tydelig at organisasjonen berører og betyr noe for mange, og de har dermed et bredt spekter med interessenter: *“Men Røde Kors er så mye forskjellige ting for så mange ulike grupper og personer og individer, da” (R6)*. Mange blir berørt av det de gjør i sin drift, både i form av å være mottaker og deltaker i tilbudene deres, men også utover dette. Da vi snakket om ivaretagelse av disse, var det stort fokus på tillit:

*“Men det krever en åpenhet, og en tillit i systemet, det tror jeg er bare viktig for en organisasjon som vår, har vi ikke åpenhet og tillit i våre system, det tenker jeg går litt imot de prinsippene som vi liksom sier er de viktigste, for det er jo... Man sier vel på godt engelsk: «practice what you preach». Og det.. det er viktig.” (R10)*

Tillit er et viktig element i en organisasjon som Røde Kors, da spesielt i ivaretagelse av interessentene. Vi vil gå nærmere inn på noen av de viktigste interessentene til Røde Kors og hvordan de ivaretar de for å blant annet opprettholde tilliten. Respondentene snakker om en

rekke ulike interessenter, og her vil vi belyse noen av de mest sentrale interessentene og hvilke tiltak som blir gjort overfor disse.

### 4.3.1 Frivillige

Røde Kors er en frivillig drevet organisasjon. Det vil si at det er de frivillige som gjennomfører de humanitære aktivitetene i organisasjonen. De er derfor svært viktige for Røde Kors sin drift. Røde Kors (2018, s. 14) skriver i sin årsrapport fra 2017:

*“Frivillig innsats er avgjørende for at samfunnet kan utvikle seg. Hos oss får frivillige opplæring og oppfølging så de blir trygge i sine roller, enten det er som leksehjelper, flyktingguide eller hjelpekorpsere. Røde Kors har hatt 49 911 frivillige i 2017 (totalt antall som har vært frivillige i løpet av året). Per 31.12.2017 har Røde Kors 164 377 medlemmer. Røde Kors er til stede over hele landet med 383 lokalforeninger. Arbeidet vårt baserer seg på frivillig engasjement som organiseres for å kunne nå raskt og effektivt ut til mennesker som trenger hjelp. Takk til alle frivillige som har gitt av sin tid for å hjelpe andre i 2017. Dere er Røde Kors største og viktigste ressurs!”*

I 2017 hadde Røde Kors rundt 50 000 frivillige på landsbasis, et antall som har holdt seg stabilt fra 2016. Antall medlemmer i 2016 var 154 613 et tall som hadde økt til 164 377 medlemmer i 2017. Det kommer altså klart fram fra årsrapporten at det er et stort fokus på de frivillige, og at de er en avgjørende gruppe når det gjelder måloppnåelse i Røde Kors:

*“Jeg synes jo de frivillige er en del av vår kjernedrift, fordi vi er en frivillig drevet organisasjon. Og det tenker jeg er et veldig viktig poeng, at hvis vi blir for ansatt-styrt, så begynner det å gå helt galt, fordi de frivillige er de som skal hjelpe oss med å sikre at hjelpen når helt fram, og at hjelpen blir relevant i lokalsamfunnene.” (R10)*

De frivillige er på mange måter en del av kjernedriften til Røde Kors. Det er derfor behov for både de frivillige og de ansatte for å balansere organisasjonen. Respondentene ser på ivaretagelse av frivillige som en del av deres samfunnsansvar:

*“Så jeg mener jo at i å sikre et samfunnsansvar er opplæring (les: av frivillige) kjempeviktig, fordi det er viktig at de som vi har ute i første linje skjønner hvorfor de skal handle som de skal handle, og hvorfor man kanskje noen ganger skal si at «nå kan jeg ikke hjelpe deg mer, nå er det bedre at noen andre da tar, tar over», fordi det er jo de frivillige som står ute i første linje, og det er de frivillige som møter den som trenger vår hjelp. Og da er det viktig at den frivillige er trygg, og vet hvordan den skal ivareta seg selv. Fordi hvis du ikke vet hvordan du skal ivareta deg selv så er du ikke nødvendigvis den beste hjelperen. Fordi hvis det ender med at både den du skal hjelpe og deg selv får post-traumatisk stress, at det ikke er så.. litt satt på spissen.” (R10)*

Ivaretagelse av de frivillige er viktig både for drift og for den frivillige i seg selv. Ved riktig opplæring styrker de de frivillige slik at de kan sikre sin egen ivaretagelse, og på den måten ivaretar de også indirekte de som mottar hjelpen.

### **4.3.2 Donorer**

Det offentlige er en svært sentral interessent og samarbeidspartner på flere måter. På den ene siden er de en viktig donor. I 2017 var Røde Kors' totale inntekter 2 milliarder kroner, der det offentlige bidro med 1,1 milliarder kroner av inntektene. Utenriksdepartementet var den største donoren blant offentlige donorer, med 886 millioner kroner. I sitt hovedprogram for 2017-2020 beskrives det at Røde Kors skal være *“støtteaktør for norske myndigheter, og våre aktiviteter støtter og utfyller tjenestetilbudet til det offentlige”*(Røde Kors, 2017, s. 3).

*“Og så er det jo også sånn at politikere, og kanskje særlig byråkrati må ha et nært samarbeid med for eksempel UD, de bruker jo oss som en sparringspartner, de er jo interessert i å å høre på våre perspektiver, på hvordan vi tenker at man best kan møte ulike typer humanitære behov internasjonalt, så det er et litt sånn selv om de sitter på en måte på pengesekken, så er det et dynamisk sånn, et dynamisk samarbeidsforhold, og så har vi også svært kompetente folk som kan utfordre oss på det vi mener er virkelighetsbilder, så og så vil de utfordre oss på det hvis de mener vi har*

*feil, så snakke sammen og finne ut av hva som er en sånn felles forståelsesramme her.” (R8)*

På den andre siden er det offentlige altså en premissgiver, sparringspartner og et mål for påvirkningsarbeid, i tillegg til å være en stor donor. Privatpersoner som donorer sto ifølge Norges Røde Kors (2018, s. 14) på sin side for en inntekt på rundt 208 millioner kroner til Røde Kors i 2017, eksklusive medlemsinntekter, og de er derfor ikke den største bidragsyteren til Røde Kors. De er likevel en viktig interessent:

*“Men utover det så er den viktigste interessenten giverne. Både de private og de offentlige giverne, altså de som gjør denne virksomheten finansielt mulig. Vil jeg si.” (R6)*

Det er giverne som gjør driften finansielt mulig. Til sammen sto private givere, derunder privatpersoner og næringsliv, og offentlige givere for rundt 1,4 milliarder av inntektene til Røde Kors i 2017 (Røde Kors, 2018, s. 14). Respondentene er også opptatt av at de ønsker å gi tilbake til giverne i form av å tydeliggjøre hva deres penger har gått til: “[...] det er jo givernes penger, så de fortjener jo å få vite hva pengene går til. Helt enkelt” (R9). Røde Kors er opptatt å ivareta sine donorer, gjennom å blant annet være transparente når det gjelder hvor mye midler som er samlet inn og hva pengene har gått til: “Det står jo supertydelig på hjemmesiden hvordan pengene fordeles, og det er jo veldig åpent som jeg forstår, det er [...] og årsrapporter” (R9). Det er et stort fokus på åpenhet. På hjemmesiden til Røde Kors (u.å.c), rødekors.no, er det enkelt finne frem til forskjellige rapporter om deres drift, inkludert årsrapporter, beredskapsrapporter, anti-korrupsjonsrapporter, med mer:

*“Vi prøver å, i den grad det ikke krever urimelig via administrativt arbeid, så prøver vi jo å ha så mye åpenhet og transparens som overhodet mulig. Vi har jo for eksempel en egen side på hjemmesiden vår om vår økonomi og spørsmål og svar rundt det for eksempel, og vi legger ut årlig både korrupsjonsrapport og hvilke saker vi har hatt på korrupsjon gjennom året, vi er åpne om hvilke aksjefond vi har investert i, og vi skal ha full åpenhet om vår økonomi og hvor du skal få svar på det, vi er helt åpen på leder-lønninger, den type ting, da.” (R5)*

I anti-korrupsjonsrapporten for 2017 på Røde Kors (u.å.c) listes det opp detaljert fem mislighetssaker Røde Kors har vært berørt av i det internasjonale arbeidet. Flere av sakene nevnt i rapporten ble varslet til UD, og anslag av beløpene som er gått tapt er tatt med i rapporten. En av respondentene reflekterte videre rundt det å ha mange retningslinjer for rapportering, og hvordan det kobles til måten de jobbet på internt i organisasjonen:

*“[...] men det er nok det å få den interne koblingen, kanskje skal det ikke være så «tightly coupled», det med eksterne retningslinjer og rapportering, og det interne. Kanskje skal kulturen få lov til å håndtere det, sånn at vi faktisk gjør det vi skal, og så har vi den eksterne rammen som på en måte sørger for at vi tilfredsstillers alle de..” (R1)*

Her går respondenten inn på hvordan samspillet mellom de ansatte internt i Røde Kors og eksterne interessenters krav kan være. Kulturen internt er noe vi vil komme nærmere inn på senere i oppgaven. Respondenten presiserer videre at åpenhet overfor donorer er viktig for organisasjonen, og det er viktig å vise ansvarlighet fra Røde Kors sin side:

*“[...] men det er jo en veldig viktig rammebetingelse for at vi skal eksistere som organisasjon er at vi fortsetter å tiltrekke oss penger, at vi kan vise ansvarlighet i det vi gjør. Så vi må rapportere på de tingene som det forventes at vi rapporterer på.” (R1)*

Denne åpenheten kan potensielt ha negative konsekvenser også:

*“Ja, så kan du si at det er ganske åpent for kritikk og (...), men vi ønsker å ha det prinsippet da, at vi skal være åpne, og uavhengig av vi på kort sikt kan få kritikk eller få noe kritiske oppslag, så tror jeg det at i det lange løp så har vi alt og tjene på det.” (R5)*

Et eksempel på hvordan de i det lange løp kan være tjent med å være transparente er kontrasten mellom medieoppmerksomheten når det gjelder to ulike saker som Røde Kors opplevde i perioden 2017-2018. Den første saken handler om Røde Kors sin innsats på Haiti, som først ble omtalt av VG i 2017: *“VG kan i dag avsløre at Norges Røde Kors har publisert uriktig informasjon om hvordan innsamlede penger fra Norge ble brukt for å hjelpe ofrene etter jordskjelvet 12. januar 2010”* (Haugsbø, 2017). VG fremstilte saken som om at dette var en skryteliste for Røde Kors. Blant annet så sto 23 av de 25 rapporterte helsesenter klare før katastrofen inntraff.

*“Så derfor endte vi opp med å ta æren for en god del.. vi hadde ikke trengt og gjort det, fordi vi har gjort masse bra på Haiti, vi. Men vi brukte feil informasjonsgrunnlag til å lage den lille artikkelen.” (R7)*

Røde Kors hadde oppgitt feil informasjon i en selvpublisert artikkel som omhandlet hva donerte penger til hjelpearbeid etter en rekke naturkatastrofer på Haiti hadde gått til. Dette førte til en del negativ medieoppmerksomhet, og Røde Kors sin president Robert Mood stilte i ettertid opp i et intervju i aftenposten.no og uttalte følgende:

*– Hvor ødeleggende er denne saken for dere?*

*– Jeg tror jeg vil si det slik: Vi tåler ikke mange sårne. Vi tåler ikke mange sårne, altså. Én gang er ikke destruktivt, det kan vi gjenvinne, tror jeg. Håper jeg.*

*- Robert Mood, president i Røde Kors Norge  
(Magerøy, 2017)*

Altså var de klare over den potensielt skadelige effekten denne avsløringen kunne ha på deres omdømme og troverdighet, og de var også tydelig på at deres omdømme ikke ville tåle mange slike saker. Året etter, i 2018, opplevde Røde Kors i 2018 en ny skandale, denne gangen knyttet korrupsjon:

*“Og så gikk vi ut med Madagaskar-saken, dere har sett den? Veldig kort fortalt så har vi da oppdaget at Madagaskar Røde Kors, vår partner, stjålet pengene våre, og til sammen så var det 9,4 millioner kroner, som enten de hadde tatt, eller ikke klarte å gjøre rede for, fordi de viste oss ikke bilagene. Vi jobbet mye med den saken, og 18. april i fjor (les: i 2018) så gikk vi ut med den selv.” (R7)*

Til tross for den potensielt skadelige effekten en slik sak kunne hatt på deres omdømme og legitimitet, valgte Røde Kors å gå ut og informere om denne saken selv. Saken innebar at Røde Kors oppdaget at deres partner, Røde Kors Madagaskar, ikke kunne redegjøre for over 9 millioner kroner av donerte, norske midler:

*“Røde Kors avdekket svindel: Røde Kors i Norge har avdekket svindel med prosjektmidler for 1,2 millioner kroner på Madagaskar og avslutter*

*samarbeidet med søsterorganisasjonen i landet, opplyser generalsekretær Bernt G. Apeland i Røde Kors.” (NRK, 2018)*

Denne saken fikk ikke like mye oppmerksomhet fra media som Haiti-saken. Det nevnte sitatet var alt som sto i NRK om denne saken.

Noe som er spesielt interessant når det gjelder donorer er at de også setter krav andre veien, og er selektive når det gjelder hvilke donorer de ønsker å motta penger av:

*“Men, i jakten på donorer da, eller i jakten på penger [...] så vet jeg at vi har fått noen henvendelser fra folk som gjerne vil være donor, eller bidragsyter til Røde Kors, men som vi har takket nei til. Våpenindustrien for eksempel. Og da må vi jo formidle begrunnelsen med ikke at vi sier at vi ikke liker det de gjør, men at vi har noen prinsipper som gjør at det er vanskelig for oss.” (R2)*

Respondenten er her inne på bruken av de 7 prinsippene som en veileder når de vurderer hvem de kan motta penger fra, der våpenindustrien er en aktør de aktivt velger å ta avstand fra. De 7 prinsippene vil bli ytterligere gjort rede for senere. Røde Kors (2018) opplyser at de også har et fond med oppsparte midler, og i dette fondet gjelder noen av de samme retningslinjene med tanke på bransjer de ikke ønsker å ha aksjer i, og på den måten ikke ønsker å støtte: Videre eier ikke Røde Kors aksjer i selskaper som investerer i eller produserer våpen, tobakk, pornografi og alkohol (Røde Kors, 2018, s. 15).

*“Det viser jo for eksempel arbeidet med fondet vårt, pengene våre, ikke sant, det er det jo gjennomganger årlig på at vi må, og da går det helt ut til ytterste ledd. For å være helt sikre på at vi ikke investerer i noe som ikke er helt bra. Så det er vi ganske nøye på [...] det tror jeg heller er et valg vi gjør. For vi er jo ikke en offentlig institusjon, vi er jo uavhengige. Så det er vel egentlig bare interne retningslinjer. Så langt jeg vet i hvert fall.” (R3)*

Her har Røde Kors tatt et bevisst valg, som gir et bilde av at samfunnet rundt Røde Kors også er en av deres interesser, i tillegg til donorer.



### 4.3.3 Ansatte

Noen interessenter har en sterkere innvirkning og påvirkning på driften av Røde Kors enn andre: *“De ansatte, selyfølgelig, som interessentgruppe, og ansatte har jo en veldig stor innvirkning på virksomheten, og blir påvirket av virksomheten” (R6)*. Ansatte er en sentral interessent, da både nåværende ansatte og fremtidige ansatte, som begge har en stor innvirkning på Røde Kors og deres drift nå og i fremtiden.

*“[...] og der har vi jo også et ansvar som organisasjon mot de lokale ansatte som sitter i administrasjon, og ivaretagelse av seg selv. Så selv om det kanskje ikke nødvendigvis er det man tenker på når man tenker corporate social responsibility, så tenker jeg at det er den der ivaretagelsen som er så viktig for omdømme, men også for at vi sikrer at vi har en bærekraftig organisasjon.” (R10)*

Å ta vare på de ansatte som jobber i Røde Kors kan ha en positiv effekt på deres omdømme som arbeidsplass og organisasjon, samt sikre en bærekraftig organisasjon. Som tidligere nevnt ønsker Røde Kors å ha en viss bredde i menneskene de ansetter.

*“For vi jobber faktisk ganske bevisst på dette med å ta samfunnsansvar med tanke på rekruttering. For det er jo et område som vi som alle andre organisasjoner egentlig er helt like. [...] der kan vi jobbe med samfunnsansvar med det å sikre å få folk i arbeid, og jeg mener det er et viktig samfunnsansvar.” (R4)*

Når det gjelder rekruttering velger Røde Kors å gi en sjanse til mennesker i samfunnet som av ulike grunner kan ha problemer med å komme seg inn arbeidsmarkedet, eksempelvis eldre, tidligere straffedømte, med mer. Dette er et valg de tar: *“Ja, absolutt, så det er bevisste valg vi gjør, fordi vi tenker det, det gagnar Røde Kors, det gagnar den enkelte, og det gagnar samfunnet” (R4)*. De har et bevisst forhold til hvordan de rekrutterer, hvorfor de rekrutterer de menneskene de gjør, samt at dette er noe som gagnar samfunnet i tillegg til å ganne Røde Kors. Som nevnt tidligere ansetter Røde Kors mennesker med en viss type mentalitet også. Dette vil vi komme nærmere inn på senere.

#### 4.3.4 Klima og miljø

Flere av de ansatte er opptatt av ulike dagsaktuelle samfunnsproblemer, da særlig miljø- og klimautfordringer. Miljøutfordringer kan innebære for eksempel forsøpling og forurensning og klimautfordringer er i større skala, og kan innebære global oppvarming. Både klima og miljø var viktige fokusområder i samtale med respondentene:

*“Og det merker jeg også i organisasjonen at det er klima er noe som opptar stadig flere, og at det har vært en dreining der, og som jeg tror nok gjelder for den ideelle sektoren også. [...] klima blir jo stadig mer aktuelt å diskutere for alle.” (R8)*

Klima er et viktig tema for mange ansatte, og er et tema som går igjen når de snakker om samfunnsansvar. Samtidig er det en bevissthet rundt at dette er et viktig tema for mange i det norske samfunnet generelt. Det kan også sies at klima også er en faktor som på flere måter kan påvirke selve kjernedriften til Røde Kors:

*“Men det tenker jeg, det bør ligge implisitt i en organisasjon som Røde Kors, at man kan ikke redde folk fra konsekvensene av klimautslipp samtidig som man bidrar til det.” (R2)*

Det å bry seg om klimautslipp er altså helt naturlig også i en organisasjon som Røde Kors. Flere av de ansatte mente at Røde Kors gjorde en del miljøtiltak som resirkulering, og bruk av kollektivtransport i arbeidstiden. De mente likevel at de gjerne kunne bli flinkere på det området.

*“Røde Kors bevegelsen har tradisjonelt ikke vært noe veldig sterk på miljøansvar, og det er vel kanskje den delen av bevisstheten som nå er i ferd med å våkne, både miljøbevissthet i internasjonale operasjoner og i nødhjelpsarbeid, men også i forhold til egne, egen drift, og den typen ting.” (R6)*

Selv om de ikke fronter store miljøraker, så eksisterer det en bevissthet rundt miljøet som en interessant både i forhold til egen drift og i forhold til miljøavtrykket de potensielt kan etterlate seg i internasjonale operasjoner.

*“Vi sender jo for eksempel også ut store feltsykehus i forbindelse med katastrofer og konflikter, og der kjenner jeg ikke til driften, hvor*

*gjennomtenkt vår egen på en måte miljøavtrykk er etter at man trekker seg ut eller inn i selve operasjonen, for der har man fokus på på en måte de humanitære behovene, så der kan det være noen effekter som, det kan godt være at det er det finnes det finnes helt sikkert noen retningslinjer, men det kan godt være, antakeligvis er det også forbedringspotensialer.” (R8)*

Denne bevisstheten er økende, men det er fortsatt usikkerhet rundt hva organisasjonen gjør av slike miljøtiltak. Røde Kors har foreløpig ikke klare retningslinjer eller mål på blant annet miljøtiltak enda.

*“Vi har ingen CSR- eller bærekrafts- eller holdbarhets-policy retningslinjer, vi har ikke egne strategidiskusjoner knyttet til det her, vi følger ikke rapportering på CSR eller det i seg selv, men vi driver jo med mye som handler om CSR!” (R1)*

Selv om det ikke blir eksplisitt tatt opp som samfunnsansvar gjennom for eksempel rapportering, blir for eksempel enkelte miljø- og klimatiltak likevel til en viss grad ivaretatt. Tiltakene blir som oftest ivaretatt uformelt gjennom egne initiativ blant de ansatte:

*“Det er jo gravert til og med i kulturen, kan være så langt ned at man bare tar for gitt at «vi gjør det gode, og hvis det kommer andre ting inn der og vi ser at vi har en negativ effekt» så har vi en kultur som med en gang snur seg rundt og sier «det der skal vi være obs på».” (R1)*

Noe som vi vil gå nærmere inn på senere er kulturen til Røde Kors og hva som kjennetegner den. Allerede her ser vi at Røde Kors har en type ansatte og en type kultur som uoppfordret tar stilling til organisasjonen sin plass i samfunnet, og at de på den måten tar samfunnsansvar. De er bevisste sin rolle og sitt ansvar dersom noe de gjør har negativ effekt.

*“Det er nok litt derfor det kommer... litt mer derfor det kommer på agenda, men skal jeg være helt ærlig så virker det for meg som at det kommer mest fra interesse internt her. Altså, det er flere av de som jobber her som ber om dette, «hvor er vi med dette, vi vil vite på en måte hvor vi som organisasjon står», for det kommer mer ildsjeler, altså det er jo denne typen mennesker som jobber her. Så det kommer nok mer derfra internt.” (R1)*

Det er den personlige interessen iboende i den enkelte ansatt som setter fokus på disse tiltakene, og det er disse initiativene som de ansatte selv tar som blir formidlet videre ut i organisasjonen:

*“Men akkurat nå så lever det mest der, det lever i de der.. kaffepause-pratene, der man spør sånn: «skal vi ikke snart begynne å snakke om bærekraft”, [...] Så vi er der, så jeg vil si vi er relativt umoden i det (les: CSR) som konsept, men vi er jo kjempemoden på veldig mye av det som er innholdet, i forhold til at det jo det vi driver med. Så ja, det lever der.” (R1)*

Mye av fokuset på bærekraft foregår i de “uformelle” pratene, som bekrefter hvor viktig de ansattes personlige engasjement er for organisasjonen. Nå jobber de med en klimarapport som skal sette fokus på klimaendringene på agendaen:

*“Så jobber vi nå med en ganske stor klimarapport som handler om koblinger mellom klimaendringer og humanitære behov internasjonalt. Og det er på en måte, det er noe som ikke ligger i vårt [...] program, at dette er noe vi skal gjøre.” (R8)*

Det er tydelig at engasjementet skaper endring, og at miljø- og klimafokuset blant de ansatte har båret frukter.

#### **4.3.5 Oppsummering interessenter**

Vi finner altså at Røde Kors har en rekke ulike interessenter som alle kan ivaretas på ulike måter. Frivillige, ansatte og donorer, i form av både private givere og offentlige givere, er interessenter som respondentene mener er viktige for driften i Røde Kors. Frivillige gjennomfører selve aktivitetene og de ansatte tilrettelegger for frivillige aktiviteter. Begge disse gruppene blir da dratt frem som viktige for å sikre en bærekraftig organisasjon. Donorer gjør driften mulig, og respondentene forteller derfor om en rekke tiltak for å ivareta disse som interessentgruppe. Mange respondenter drar også frem miljøet og klimaet som noe det kommer et økende fokus på innad i organisasjonen, som dermed kan være en slags interessant de kan ivareta.

## 4.4 Kultur og verdier som styring i Røde Kors

Vi har allerede vært litt inne på hva som preger kulturen i Røde Kors. For å belyse delen av problemstillingen om hvordan samfunnsansvar styres i Røde Kors skal vi her gå litt mer i dybden på kulturen og verdiene som foreligger i Røde Kors. Som tidligere nevnt skal de ansatte ved nasjonalkontoret til Røde Kors jobbe med oppgavene tildelt fra landsmøtet. Arbeidsoppgavene blant de ansatte er varierte og varierer ut fra avdelingen de tilhører. Det overordnede mandatet til Røde Kors er som nevnt å hindre og lindre menneskelig nød, et mål som kan for mange være meningsfullt og være med å jobbe mot, samtidig som det kan være et vagt mål å jobbe mot. Mandatet kommer til syne på blant annet deres nettsider og årsrapporter, og kom ofte opp i samtale med respondentene: “[...] styrke organisasjonen sitt overordnede mandat, som er å hindre, lindre, menneskelig nød og lidelse” (R8). Mandatet sier noe om omfanget av deres humanitære arbeid. Mange av de ansatte jobber i Røde Kors fordi de har et ønske om å gjøre noe godt:

*“Jeg tror at folk, mange jobber her fordi de vil gjøre nytte, og vil gjøre godt, [...] Men jeg tror at det liksom finnes en type mentalitet at man liksom tror på det vi gjør her. Og at det derfor man kanskje har søkt seg hit.” (R9)*

Som nevnt tidligere leter de etter medarbeidere med en viss type mentalitet i sine ansettelsesprosesser. Når Røde Kors utlyser ledige stillinger (vedlegg 4) skriver de som oftest følgende i seksjonen av annonsen der de forteller hva de som arbeidsgiver kan tilby:

- *Meningsfylte og spennende arbeidsoppgaver i Norges største humanitære organisasjon*
- *Engasjerte kolleger og bredt kontaktnett i en mangfoldig organisasjon*
- *Lønn i henhold til Norges Røde Kors tariffavtale*
- *Medlemskap i Statens Pensjonskasse (Røde Kors, 2019)*

Det å kunne tilby mennesker en meningsfull arbeidshverdag er tilsynelatende viktig for de å formidle ut til sine potensielle nye ansatte. De frister også med engasjerte kolleger og en mangfoldig arbeidsplass. Videre i mange av annonsene deres opplyser de om at Røde Kors ansetter kvalifiserte søkere uavhengig av andre egenskaper, en praksis de frivillig har valgt å følge:

*“Røde Kors er opptatt av mangfold. Vi oppfordrer alle som er kvalifiserte til å søke, uavhengig av alder, kjønn, nedsatt funksjonsevne, nasjonal eller etnisk bakgrunn. Vi tilpasser arbeidsplassen hvis behov.” (Røde Kors, 2019)*

*“Det er jo ikke noe vi må. Men det er på en måte en policy Røde Kors alltid har hatt. At vi skal ha en bredde i ansattregisteret vårt. Både med, holdt jeg på å si, etnisitet, religion, folk med handicap. Så det har vi alltid gjort. For i hvert fall så lenge jeg kan huske, så har det alltid vært en del av stillingsutlysningene våre, ja.” (R3)*

Det å ha et mangfold kan også ha en positiv effekt på måloppnåelse i organisasjonen, i form av at de kan få større bredde i språk og bredere kompetanse med tanke på utdanning, arbeidserfaring og livserfaring:

*“Det hadde vært veldig, veldig rart hvis Røde Kors på en måte hadde vært sære akkurat på det. Men så er det en stor verdi og fordel at mange av de vi ønsker å hjelpe er jo i de brukergruppene. Ikke sant. Så det er klart det er en kjempefordel å ha mennesker på huset her som har kjennskap til hvordan det er.” (R3)*

En mangfoldig arbeidsplass med bredde i ansattregisteret kan altså føre til at får ansatte med bedre forståelse for situasjonen til menneskene de hjelper gjennom sin drift. Det antydes at de ansatte velger å jobbe i Røde Kors i stor grad fordi de får en glede over å være i akkurat Røde Kors, en glede som er større enn en potensiell monetær belønning. Det å bidra til noe som er større enn seg selv er mer givende og belønning nok for de ansatte:

*“Men du blir jo ikke rik av å jobbe i Røde Kors. Så greit er det. Men jeg tror de aller fleste i Røde Kors går hjem på fredag og tenker at de har gjort noe, gitt et bidrag. Enten til storsamfunnet eller til en spesielt sårbar gruppe, eller at de de har gjort noe som gjør at de er litt stolte av seg selv, da. Og arbeidsplassen sin. Og at det på sett og vis er litt betaling. Det får en til å yte litt ekstra og kanskje akseptere at de kunne tjent mer et annet sted, men de gledene over å være akkurat i Røde Kors da, den er større enn det å kunne tjent hundre tusen mer.” (R2)*

Denne formen for betaling får de kanskje til å yte litt ekstra. For øvrig er det ikke alltid gitt at de ansatte tenker slik i starten av ansettelsesforholdet, men at det kan være et verdigrunnlag som utvikles over tid, gjennom sosialisering og kursing:

*“Det er jo litt sånn som jeg tror vi egentlig bare tar som en selvfølge. Det er liksom en del av vår arbeidsidentitet. Og så er det klart at man skal jo ikke ta det som en selvfølge at alle tenker sånn når de begynner å jobbe her.” (R3)*

Det kan være lett å ta en slik type arbeidsidentitet som en selvfølge, uten at dette ikke alltid er tilfellet. Røde Kors gjennomfører et obligatorisk kurs for alle nyansatte, for å gi et innblikk og opplæring i Røde Kors sine prinsipper, deres mål-kart og målgrupper, og hvordan de jobber ellers: *“Alle nyansatte får jo et todagerskurs, der man får opplæring i hva det er vi står for, og jobber for og med” (R9)*. Dette todagerskurset gir en opplæring i hva Røde Kors står for, som er viktig ettersom det stilles høye krav til hva de ansatte har lov til å si og gjøre, både på jobb og på fritiden. Det er et fokus på at de ansatte til enhver tid er representanter for sin arbeidsplass:

*“[...] Etter arbeidstid og, og det er jo faktisk også et pålegg vi har, at vi skal oppføre oss på en måte som en “rødekorser” også utenfor arbeidstid. For du kan ikke gå hjem og så gjøre akkurat hva du vil, og så komme på jobb dagen etter, det fungerer veldig dårlig. Det blir som en statsautorisert revisor det, ikke sant. Man skal jo oppføre seg på fritiden også.” (R3)*

For å sikre at ansatte handler i tråd med det som er akseptert oppførsel er det da viktig for Røde Kors å formidle organisasjonens verdigrunnlag til sine ansatte. I Røde Kors er de 7 prinsippene helt sentrale verdier. Disse prinsippene ble mye nevnt, og er vesentlige for de ansatte. Prinsippene blir forklart nærmere i tabellen under:

Tabell 4: De 7 Røde Kors prinsippene (Røde Kors, u.å.b)

De 7 Røde Kors prinsippene	
Humanitet	Røde Kors er grunnlagt ut fra ønsket om upartisk å bringe hjelp til de sårede på slagmarken. Både i sitt internasjonale og nasjonale arbeid streber Røde Kors etter å forebygge og lindre menneskelig lidelse. Organisasjonens formål er å beskytte liv og helse og sikre respekt for enkeltmennesket. Røde Kors arbeider for å fremme gjensidig forståelse, vennskap, samarbeid og varig fred mellom alle folk.
Upartiskhet	Røde Kors yter hjelp uten hensyn til nasjonalitet, etnisitet, trosbekjennelse, samfunnsklasse eller politisk overbevisning. Røde Kors streber utelukkende etter å lindre nød og komme hurtig til hjelp der nøden er størst.
Nøytralitet	For å kunne bevare alles tillit skal Røde Kors ved konflikter ikke ta parti eller på noe tidspunkt la seg engasjere i uoverensstemmelser av politisk, etnisk, religiøs eller ideologisk karakter
Uavhengighet	Røde Kors er uavhengig. Selv om det nasjonale Røde Kors skal bistå myndighetene under krig og i nødsituasjoner og er underlagt landets lover, må Røde Kors alltid opprettholde sin selvstendighet for til enhver tid å kunne handle i overensstemmelse med Røde Kors-prinsippene.
Frivillighet	Røde Kors er en humanitær hjelpeorganisasjon basert på frivillig medlemskap og er ikke på noen måte tilskyndet av ønske om økonomiske fordeler. Røde Kors har frivillige over hele verden som bruker av sin tid for å hjelpe mennesker i sårbare livssituasjoner.
Enhet	I hvert land kan det bare være én Røde Kors-organisasjon. Den må være åpen for alle og utføre sin humanitære virksomhet over hele landet
Universalitet	Røde Kors er en verdensomspennende bevegelse hvor de nasjonale Røde Kors-foreningene har samme status og deler samme ansvar og plikt til å hjelpe hverandre.



De 7 prinsippene er som nevnt følgende: Humanitet, Upartiskhet, Nøytralitet, Uavhengighet, Frivillighet, Enhet og Universalitet. Prinsippene presenteres til deltakerne i det nevnte todagerskurset som blir gjennomført ved ansettelse. Alle disse verdiene er likestilte, men likevel er det enkelte av prinsippene som blir oftere nevnt enn andre: *“Vi baserer jo veldig mye på det som er våre prinsipper, de 7 prinsippene våre, så hos oss så blir det veldig mye at vi er nøytrale”* (R3). Nøytralitet er noe som ble nevnt ofte, av ulike grunner. For eksempel er prinsippet om nøytralitet avgjørende for en god dialog med begge parter i en konflikt, samt for å sikre at folk har tillit til Røde Kors. På Røde Kors sine sider står det:

*“Røde Kors er alltid nøytral, uansett hvor vanskelig det kan være. Nøytraliteten er en forutsetning for å få tillit hos alle partene i konflikten, og gjennom det få tilgang til å hjelpe ofre på begge sider av konflikten.”* (Røde Kors, u.å.b)

Det er tross alt viktigst at de som trenger hjelp får denne uten at hjelpen blir forhindret. Ved å være nøytrale er det da enklere å bygge tillit. Et annet prinsipp med mye fokus på er humanitet, som vi har nevnt tidligere er nært knyttet til selve kjernedriften til Røde Kors, som er deres humanitære arbeid. På Røde Kors (u.å.d) sine sider, rødekors.no, opplyses det om et tilbud som heter “helsehjelp for papirløse” i samarbeid med Kirkens Bymisjon i Oslo, hvor blant annet papirløse migranter blir tilbudt gratis helsehjelp. Tilbudet har ikke vært uten kritikk, og en respondent uttalte følgende om kritikken:

*“[...] og da var det viktig for oss å kunne si hvorfor gjør vi dette. Også selvfølgelig for at vi har et prinsipp som heter humanitet, og vi skal hindre og lindre nød, men også fordi vi har et prinsipp som heter uavhengighet, som gjør at selv om det offentlige mener vi ikke burde gjøre det, så gjør vi det likevel. Så det er da de prinsippene kommer litt sånn til anvendelse når ting ofte blir litt vanskelig.”* (R2)

Tilbudet har nemlig vært kontroversielt, og skapt noe debatt og kritikk. Enkelte mener dette kan føre til at Norge blir mer attraktivt for migranter som trenger helsehjelp, mens andre hevder at myndigheter *“kan ikke bruke en persons behov for helsehjelp for å tvinge dem ut av landet”* (Wernersen og Larsen, 2016). Måten Røde Kors møtte denne kritikken på er et godt eksempel på anvendelse av prinsippene i praksis i vanskelige situasjoner.

*“Sånn at jeg opplever at de prinsippene vi har da, som er syv vitale, de er litt sånn vage ord og upartiskhet, normalitet, og nøytralitet og sånn, men i noen grad eller noen ganger så blir de ganske gode styringslinjer i diskusjon da med hvem bør vi være partnere med, og hvem bør vi ikke være partnere med.”*

*(R2)*

Prinsippene blir altså flittig brukt av de ansatte og sentrale i den daglige driften. De blir også kontinuerlig påminnet hva prinsippene er, ettersom mange av deres møterom på nasjonalkontoret i Oslo er kalt opp etter prinsippene deres. Dette støtter opp om hvor sentrale disse prinsippene er: *“Vi sitter på humanitet nå, så det sier jo ganske mye, alle møterommene her har jo navn etter prinsippene våre”* (R3). Prinsippene og verdigrunnlaget i Røde Kors er viktige for både ansatte og høyere opp i ledelsen.

I hovedprogrammet for 2017-2020 står det følgende mål: *“sikre at alle ledere kjenner organisasjonens verdigrunnlag og utøver sin ledelse i overensstemmelse med dette verdigrunnlaget”* (Røde Kors, 2017). Dette målet om å ha ledere som innehar samme verdigrunnlag som de ansatte ser ut til å ha blitt satt ut i praksis, og har i tillegg blitt oppfattet av de ansatte: *“[...] og vi har en generalsekretær som er veldig bevisst på akkurat disse tingene, jobber veldig mye med ledelse og kultur. Så det er veldig.. det er bra”* (R4). Kulturen i Røde Kors er altså viktig for deres generalsekretær. Vi spurte en respondent om vedkommende følte at toppledelsen i Røde Kors delte det samme verdigrunnlaget som de forventet av øvrige ansatte. På dette svarte respondenten: *“Ja. Det synes jeg absolutt. Så jeg har ikke noen grunn til å si noe annet, enn at de står for det de sier, og sier det de står for. Absolutt”* (R6). Altså oppfatter de ansatte det slik at selv toppledelsen i Røde Kors deler det samme verdigrunnlaget som de øvrige ansatte har.

#### **4.4.1 Oppsummering økonomistyring**

Respondentene forteller at mange søker seg til Røde Kors og jobber der fordi de har en viss type mentalitet, og ønsker å jobbe med noe meningsfullt. De oppgir også at de ansatte stort sett ikke har et stort fokus på monetære belønninger i jobben. I ansettelser oppfordrer de til mangfold, noe som kan ha en positiv effekt i form av at de ansatte i større grad kan kjenne seg igjen i de gruppene som ofte er deltakere i deres aktiviteter. Det er mye fokus på verdiene til Røde Kors i form av de 7 prinsippene. De ansatte er godt kjente med prinsippene, og det er også

viktig for organisasjonen å sørge for at nyansatte også er blitt kjente med dem. Prinsippene anvendes i den daglige driften og når det oppstår vanskelige dilemma. De ansatte opplever også at deres ledere er kjente med og handler i tråd med prinsippene.

## **5 Diskusjon**

I denne oppgaven har vi valgt å se på hva som karakteriserer og styrer samfunnsansvar i en ideell organisasjon. For å besvare hva som kan karakteriseres som samfunnsansvar har vi sett våre empiriske funn i lys av seks kjernekaraktistikker. Videre går vi nærmere inn på fire viktige interessenter og tiltak som blir gjort for ivaretagelse av disse. Her ser vi på ulike tilnærminger som kan forklare hvorfor disse tiltakene blir gjort, om det er av interessenthensyn, legitimitetshensyn eller indre motivasjon blant de ansatte, eller en kombinasjon av disse. Hvordan samfunnsansvarstiltak styres i Røde Kors vil her bli belyst ved å se på kulturen i Røde Kors, og hvordan kulturell kontroll, i form av verdikontroll, klan-kontroll og delvis ideologisk kontroll, fører til at ulike samfunnsansvarstiltak blir tatt. Vi ser også nærmere på bruken kybernetisk kontroll, og hvordan det i sammenheng med øvrige kontroller også kan føre til at samfunnsansvarstiltak blir tatt.

### **5.1 Samfunnsansvar**

Våre respondenter hadde en bred forståelse av begrepet samfunnsansvar. Blant annet var de inne på at samfunnsansvar er en kontrakt de har med samfunnet, og at det handler om en ivaretagelse av menneskene og miljøet man har rundt seg. Dette kan sees i tråd med Crane, Matten og Spence (2014), som skriver at det finnes utallige forståelser og definisjoner på begrepet samfunnsansvar. Flere av respondentene var også inne på begrepet bærekraft. Blant annet anså de det å ha en bærekraftig organisasjon som et viktig bidrag til samfunnet, at de ønsket flere strategier for ivaretagelse av miljø, og det å ta ansvar for samfunnet i rekrutteringsprosessen. Slik kan vi tolke også bærekraft som et begrep som også kommer tydelig frem i en organisasjon som Røde Kors når de snakker om samfunnsansvar.

Det ble veldig klart for oss i denne studien at det ikke nødvendigvis er hensiktsmessig å skille mellom kjerne og hva de gjør ut over kjerne når vi ser på samfunnsansvar i en organisasjon som Røde Kors. Dette kommer vi tilbake til når vi diskuterer de seks kjernekaraktistikkene til Crane, Matten og Spence (2014). Flere av respondentene var inne på at mye av samfunnsansvaret de tok var en del av kjernen, og at mye av det de gjorde utover kjernen var naturlig å gjøre i en organisasjon som Røde Kors. Det var også åpenbart viktig for en organisasjon som Røde Kors å fokusere på samfunnsansvar nettopp på grunn av den store

innvirkningen organisasjonen har på mennesker og miljø rundt seg. Dette kan tyde på at respondentene er inne på det Waters og Ott (2014) og Crane, Matten og Spence (2014) formidler i sine artikler; Koblingen mellom samfunnsansvar og ideelle organisasjoner er et underforsket felt, men like fullt nødvendig. Likevel kunne det i starten oppleves som komplisert å se på samfunnsansvar i en ideell organisasjon, ettersom samfunnsansvaret i ideelle organisasjoner ofte kan relateres til mye av selve kjernen av organisasjonen. En slik kobling er noe som også blir drøftet av Waters og Ott (2014). De mener at det bør ses mer på samfunnsansvar i en ideell organisasjon siden det også i slike organisasjoner (ideelle organisasjoner) vil være naturlig å tenke på eksempelvis miljø. Våre respondenter var inne på denne tanken og brukte det som et argument på hvorfor samfunnsansvar også i Røde Kors er viktig, at de ikke kan redde mennesker fra konsekvensene av klimautslipp samtidig som de bidrar til det. Sånn sett kan det være viktig å tenke på samfunnsansvar i tråd med Waters og Ott (2014); Dersom de unnlater å ha denne koblingen i fokus, motarbeider man implisitt organisasjonens egne mål. Respondentene var svært opptatt av at det var viktig for en organisasjon som Røde Kors å være transparente, både mot donorer og samfunnet for øvrig. Selv om de ikke brukte begrepet samfunnsansvar eksplisitt i jobben de gjorde, var respondentene inne på at selv om de ikke brukte dette begrepet, var det mye de gjorde som kunne sies å være samfunnsansvar som for eksempel transparens. Transparens er noe vi kommer tilbake til også senere i oppgaven.

### **5.1.1 Karakteristikk på samfunnsansvar**

For å se på hva som kan karakterisere samfunnsansvar i Røde Kors har vi sett vår empiri i lys av seks kjernekarakteristikk som beskrevet av Crane, Matten og Spence (2014). Dette er karakteristikk som går igjen i de fleste definisjoner på samfunnsansvar.

Flere av respondentene snakket om rapporteringsarbeidet de jobber med for å synliggjøre jobben de gjør, slik at de er transparente mot sine interessenter. Dette kan sees i lys av kjernekarakteristikken *frivillighet* som handler om aktiviteter som blir gjort frivillig utover det som er pålagt ved lov å gjøre Waters og Ott (2014); (Carroll, 1991; Crane, Matten og Spence, 2014). For eksempel offentliggjør Røde Kors årlig en korrupsjonsrapport som har til hensikt å opplyse om korrupsjon innad i organisasjonen og misligholdssaker som har oppstått i løpet av året. Dette er noe de ikke er pålagt ved lov, men noe Røde Kors har valgt å gjøre for å være

transparent, og på den måten jobber Røde Kors for å oppfylle de etiske forventninger fra samfunnet om å etterleve verdier og sosiale normer.

Flere av respondentene var opptatt av forskjellige miljøtiltak, som er i tråd med kjernekarakteristikken *håndtere eksternaliteter*. Selv om Røde Kors er en organisasjon med fokus på humanitær bistand, er også miljøet viktig. Etter interesse fra de ansatte ser det ut til at det jobbes mot å utarbeide interne retningslinjer eller mål for de ansatte i Røde Kors med tanke på miljø. De er også opptatt av å ha en miljøbevissthet i internasjonale operasjoner og i nødhjelpsarbeid, for eksempel miljøavtrykket de etterlater seg etter de har trukket seg ut av en operasjon.

Røde Kors har flere viktige interessenter, og blant disse finner vi de frivillige, donorer, ansatte og miljøet. Samtidig finner vi at hele samfunnet overordnet kan ses på som en interessent. De ansatte i Røde Kors var svært opptatt av å formidle tiltakene ut til sine interessenter, for eksempel er tanken at også disse miljøtiltakene nevnt i avsnittet over etter hvert skal rapporteres ut til interessentene med tanke på transparens. Kjernekarakteristikken *orientering mot flere interessenter* går ut på å ta hensyn til flere enn “eierne” i et selskap, og dette ser vi altså er tilfellet i Røde Kors. Respondentene var også inne på at de tillitsvalgte i Røde Kors kan sammenlignes med rollen til aksjonærene (eierne) i profittmaksimerende organisasjoner. Det er likevel noen forskjeller i denne sammenligningen, ettersom man ikke har det samme økonomiske elementet til de tillitsvalgte som man ville hatt til en aksjonær. Waters og Ott (2014) påpeker i sin artikkel at en ideell organisasjon påvirker mye og mange, og man kan anta at det er et bredt spekter av interessenter.

Respondentene var også opptatt av at det er fortsatt det humanitære arbeidet som er hovedfokuset til organisasjonen, i tråd med kjernekarakteristikken *sosial og økonomisk tilpasning*. Waters og Ott (2014) problematiserer også dette, da noen av hans funn indikerer at det å gå for mye bort fra kjerne i en ideell organisasjon, selv om det fortsatt “var å gjøre bra”, førte til kritikk fra enkelte av interessentene. En av våre respondenter mente at fokuset til Røde Kors var at jobben de gjorde skulle ende opp i humanitær aktivitet, og at slik burde det også være. Respondentene nevnte også at et ansvar Røde Kors hadde var å sikre en bærekraftig organisasjon, slik at arbeidet også kan fortsette inn i fremtiden, og sånn sett må de ha fokus på rett bruk av de midlene og ressursene de har til rådighet.

En av våre respondenter reflekterte litt rundt at fokuset på samfunnsansvarstiltakene kommer av den interne driven fra de ansatte i organisasjonen, og at mye av fokuset på tiltakene starter i samtaler mellom medarbeidere i kaffepausene. Dette kom tydelig frem da respondentene snakket om det å være transparent mot giverne. De reflekterte rundt at det å være transparent i sin drift mot giverne var noe de gjorde for at de skyldte giverne denne informasjonen, de hadde tross alt gitt penger til organisasjonen. Karakteristikken *praksis og verdier* handler om verdiene som underbygger praksisene og strategiene som håndterer de sosiale problemene, og vi finner altså at det ligger noen verdier til grunn for Røde Kors sin utøvelse av samfunnsansvar. Vi kan ikke ekskludere at transparens i Røde Kors også handler om å opparbeide seg legitimitet, men samtidig finner vi også at det ligger andre verdier til grunn i det å være transparent. Dette vil bli diskutert nærmere i kapitlene om legitimitet og motivasjon.

I Røde Kors er det et visst fokus på å ansette mennesker som til tross for at de er kvalifiserte til jobbene de søker på kanskje ikke blir prioritert i en jobbsøkerprosess av ulike årsaker. Karakteristikken *mer enn filantropi* kan altså knyttes opp mot blant annet hvordan Røde Kors tenker i sin rekruttering. Det er bred enighet om at denne rekrutteringspraksisen ganger hele samfunnet, men at det likevel ikke er noe organisasjonen er forpliktet å ta hensyn til. Eksempler på rekrutteringspraksisen deres kan være ansettelser av mennesker med utenlandsk opprinnelse, eller personer som har økt behov for tilrettelegging på arbeidsplassen. Altså så ser vi at samfunnsansvar er integrert i rekrutteringsprosessen, i tråd med Crane, Matten og Spence (2014) tanker om at samfunnsansvar skal gjennomsyre selve driften.

## **5.2 Ivaretagelse av interessenter**

Vi finner at mange av samfunnsansvarstiltakene Røde Kors tar er av hensyn til ulike interessenter, og funnene tyder på at de ser på sine interessenter som en svært viktig del av organisasjonen og dens måloppnåelse. Aksept og ivaretagelse av interessenter, som vi finner i interessenteorien, kan identifiseres som en driver av samfunnsansvarstiltak, som er i tråd med Crane, Matten og Spence (2014) karakteristikk *om orientering mot flere interessenter*.

De har et bredt spekter av ulike interessenter, men vi finner som nevnt at det er fire interessenter som skiller seg ut som vesentlige for Røde Kors sin drift: Frivillige, donorer, ansatte og klima og miljø. Slik Clarkson (1995) og Freeman, Jeffrey og Andrew (2007) beskriver det, kan vi se

på frivillige, ansatte og donorer som primære interessenter, ettersom Røde Kors åpenbart er avhengige av de for fortsatt drift og en bærekraftig organisasjon. De frivillige utfører de humanitære aktivitetene, de ansatte tilrettelegger for de frivillige og donorer gjør deres virksomhet finansielt mulig. Donorer kan derfor ses på som det samme som “finansieringskilder” i Freeman, Jeffrey og Andrew (2007) sin figur (figur 3) for kartlegging av interessenter, og er sammen med ansatte oppgitt som primære interessenter hans figur. Myndigheter blir sett på som en sekundær interessant i Freeman, Jeffrey og Andrew (2007) figur (figur 3), men vil i Røde Kors sitt tilfelle kunne defineres som en primær interessent, med tanke på at de er både en finansieringskilde og en viktig premisgiver for Røde Kors. Dermed blir myndighetene avgjørende for Røde Kors sin virksomhet. Klima og miljø kan defineres som en sekundær interessent for Røde Kors, da det både påvirker og blir påvirket av deres drift, men ikke nødvendigvis er avgjørende for organisasjonens overlevelse på kort sikt.

Noe som var særlig interessant var at de tillitsvalgte i Røde Kors som nevnt har mange av de samme funksjonene som en aksjonær ville ha hatt i en profittmaksimerende bedrift. De tillitsvalgte legger føringene for Røde Kors sin drift, og disse føringene blir formidlet til og pålagt de ansatte som en del av deres arbeidsoppgaver. Carroll (1991) nevner eiere/aksjonærer som en viktig interessent, og det er også tilfellet her. Slik blir de tillitsvalgte en viktig, primær interessant som ikke kan ses bort ifra, som også blir i tråd med Clarkson (1995) sin beskrivelse av primære interessenter. De tillitsvalgte er for øvrig også frivillige, men blir her skilt ut fra de frivillige som utfører aktivitetene. Et annet funn, som også er i samsvar med Carroll (1991) sin identifisering av de fem viktigste interessentene, er at det er bred enighet i Røde Kors om at hele samfunnet i seg selv er en interessent. Dette ser vi gjennom de tiltakene de gjennomfører som gagnar samfunnet, som for eksempel ansettelse av mennesker i samfunnet som ellers ville ha hatt problemer med å skaffe seg en jobb.

Funnene gir sterke indikasjoner på at de ansatte i Røde Kors ønsker å strekke seg langt for å ivareta sine interessenter, og at de forstår sine interessenter og deres behov. Dette er i tråd med Kaptein og Van Tulder (2003) første forutsetning for effektiv dialog med interessenter, “å vite og bli forstått”. Et eksempel på hvordan de forstår sine interessenters behov er rapporteringsarbeidet de gjør av hensyn til blant annet ulike donorer. Vi finner både i de 7 prinsippene, spesielt prinsippet nøytralitet, og i samtale med respondentene at tillit er viktig for Røde Kors. Kaptein og Van Tulder (2003) påpeker er tillit også en forutsetning for effektiv dialog med interessentene, som støttes av Greenwood og Van Buren III (2010) som mener tillit



er fundamentalt i ivaretagelse av interessenter. En måte Røde Kors ivaretar sine interessenters tillit på er ved å være transparente om både de positive og negative sakene, som da kan være med å støtte opp om en effektiv dialog med dem.

Noe som for øvrig er spesielt interessant med ansatte som interessent er at det også er de som skal gjennomføre samfunnsansvaret i kraft av å være en del av organisasjonen. Da er det spesielt interessant å se nærmere på hva som motiverer de ansattes handling, noe vi vil komme tilbake til senere.

### **5.3 Legitimitet og samfunnsansvar**

Enkelte av samfunnsansvarstiltakene Røde Kors gjør kan potensielt styrke deres legitimitet, slik det blir beskrevet i Dowling og Pfeffer (1975) og Suchman (1995) sine legitimitetsteorier. Legitimiteten til Røde Kors blir styrket dersom det norske samfunnet ser på deres samfunnsansvarstiltak som å være i tråd med gjeldende normer og verdier.

Et interessant eksempel på et samfunnsansvarstiltak som kan påvirke oppfattet legitimitet er hvordan Røde Kors håndterer sine investeringer og donorer, i tråd med Dowling og Pfeffer (1975). Respondentene forteller at de unngår bevisst å investere i visse bransjer og takker nei til å motta penger fra enkelte donorer. Investeringspraksisen er også noe som blir informert om i deres årsrapport. Praksisen blir av respondentene begrunnet med at de lar sine 7 prinsipper styre hvem de ønsker å assosieres med, men kan også ha en positiv innvirkning på deres legitimitet i det norske samfunnet ved å kommunisere dette gjennom årsrapporten. Legitimitet blir ikke fremstilt som hovedmotivasjonen bak tiltaket, da denne praksisen er motivert av deres verdigrunnlag i form av deres prinsipper. Resultatet kan, slik Dowling og Pfeffer (1975) beskriver det, likevel være forbedret legitimitet, da denne praksisen kan ses på som å være i tråd med samfunnets normer.

Den tidligere nevnte saken i VG fra 2017 om at Røde Kors hadde feilinformert sine donorer om hva pengene hadde gått til på Haiti kunne ha ført til tap av legitimitet, med tanke på at samfunnet har visse forventninger til en organisasjon som Røde Kors som i utgangspunktet har et høyt fokus på å ha tillit. At de året etter selv valgte å være transparente og gå ut med korrupsjonssaken fra Røde Kors Madagaskar kunne også potensielt ha skadet deres legitimitet,

men det ble til slutt lite medieoppmerksomhet rundt saken. Ettersom de selv fortalte om saken og var transparente om hva som hadde hendt kan dette ha ført til at deres legitimitet ikke ble skadet, men heller at de tjente på det ved å vise transparens og ærlighet. Denne håndteringen av saken kan i lys av Dowling og Pfeffer (1975) ha ført til forbedret legitimitet.

Som Listhaug og Jakobsen (2008) nevner er klima og miljø et viktig tema for mange i Norge i dag. Når det gjelder klima- og miljøfokus i Røde Kors stammer det hovedsakelig fra ildsjeler og engasjement internt, da flere respondenter var personlig engasjert i miljøproblematikken og ønsket et søkelys på dette på arbeidsplassen sin også. Dette har da ført til et økt fokus på å få gjennomført forskjellige miljøtiltak innad i organisasjonen. Der Dowling og Pfeffer (1975) snakker om at årsaken til at enkelte organisasjoner tar samfunnsansvar ofte er for å styrke sin legitimitet, fremstiller respondentene det altså slik at det er det interne engasjementet og ikke et ytre press som fører til økt miljø- og klimafokus i Røde Kors. Det økte miljøfokus kan likevel føre til at Røde Kors styrker sin legitimitet, gitt at det blir kommunisert ut til det norske samfunnet, for eksempel i form av klimarapporten de for tiden jobber med.

## **5.4 En indre og en ytre motivasjon**

Vi kan tolke en stor grad av indre motivasjon blant respondentene i lys av Ryan og Deci (2000) sin definisjon på indre motivasjon. Enkelte respondenter reflekterte litt rundt at de hadde søkt seg til Røde Kors for de hadde et ønske om å gjøre godt. Det ble også nevnt at enkelte av samfunnsansvarstiltakene som ble gjort i organisasjonen hadde en rot i den personlige interessen til ansatte, og en av respondentene brukte ordet “ildsjeler” da vedkommende skulle beskrive sine kolleger. Flere av respondentene nevnte også at de ble ikke rike av lønnen de fikk i denne organisasjonen, men følelsen av å ha gjort noe betydningsfullt for noen andre var en belønning i seg selv. Dette kan styrke funnet av at de var drevet av en indre motivasjon, selv om vi ikke kan utelukke at det er elementer av en ytre motivasjon også blant de ansatte.

Indre motivasjon blant ansatte kan fungere som en driver til at en organisasjon tar samfunnsansvar som nevnt av Sprinkle og Maines (2010), og det kan se ut som at denne indre motivasjonen hos respondentene våre fungerer som en driver for at Røde Kors tar forskjellige samfunnsansvarstiltak ut over kjerneaktivitetene. For eksempel jobber Røde Kors nå med en klimarapport, som også er et resultat etter ønske og press fra de ansatte. Respondentene var

tydelige på at samfunnsansvaret organisasjonen tok var en stor årsak til deres ønske av å være der, og de snakket ofte om at mye av engasjementet de hadde kom fra å være i en organisasjon hvor de ble hørt, og hadde rom for å ta sine hjertesaker videre, i samsvar med Branco og Rodrigues (2006) sine funn.

Så godt som alle respondentene identifiserte seg vesentlig med organisasjonens samfunnsansvar, både kjerneaktivitetene og ansvaret som ble gjort ut over disse. Vi kan derfor se de ansatte i lys av Rodrigo og Arenas (2008) engasjerte medarbeider. Respondentene ga inntrykk av at de opplevde arbeidet de gjorde i Røde Kors som svært viktig, og at de følte de tok del av noe større ved å være ansatt i en slik organisasjon. Dette er i tråd med Sprinkle og Maines (2010); Lee, Park og Lee (2013) som hevder at organisasjonens positive samfunnsansvarstiltak vil bidra til en følelse av en større tilknytning til organisasjonen. Ved å se de ansatte som den engasjerte medarbeideren ut fra Rodrigo og Arenas (2008) typologi, kan vi tolke det slik at de ansatte vil oppleve et engasjement ved implementering av samfunnsansvarstiltak, og at dette engasjementet vil føre til ytterligere forbedringer for Røde Kors som organisasjon.

## **5.5 Økonomistyringssystemer og samfunnsansvar**

Vi kan identifisere flere trekk med økonomistyringssystemene i Røde Kors, og dermed identifisere ulike former for styring som blir brukt. Disse styringsformene kan til en viss grad kobles til deres utøvelse av samfunnsansvar.

### **5.5.1 Kulturell kontroll**

I Røde Kors ser vi tegn på at verdier er svært retningsgivende og styrende for de ansatte. Dette kan antyde at de bruker en form for kulturell kontroll på de ansatte, gjennom verdibasert kontroll. Simons (1995) nevner også dette i sitt trossystem, hvor verdier gir retning til ansatte. De ansatte jobber etter og har tilsynelatende organisasjonens mandat ganske innarbeidet i seg, og Røde Kors har dermed klart å formidle sitt verdigrunnlag gjennom det verdiladede utsagnet mandatet er. De 7 prinsippene er viktige for og internalisert av de ansatte, og blir aktivt brukt som en slags retningsgiver for hva som er akseptabel oppførsel. Som Simons (1995) påpeker er nettopp denne internaliseringen viktig for at verdibasert kontroll skal fungere som

en god styringsmekanisme. De 7 prinsippene og mandatet er inspirerende og verdiladet, og er dermed et godt eksempel på et trossystem som kan få de ansatte til å handle i tråd med organisasjonens overordnede mål. Mandatet og prinsippene er for øvrig ikke bestemt av den nåværende ledelsen i organisasjonen, ulikt Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk, som er inne på at verdiene i trossystemet blir avgjort av ledelsen. Det er likevel ledelsen i Røde Kors sitt ansvar å sørge for at verdiene blir kommunisert til de ansatte på en hensiktsmessig måte. Respondentene oppgir også at de har den oppfatningen at deres ledere selv jobber etter disse verdiene, og at de genuint tror på de verdiene de formidler. Denne sammenhengen kan i følge Simons (1995) forsterke de ansattes forpliktelse og engasjement.

Hos Røde Kors finner vi at det er en viss type mennesker som søker seg dit og som deretter blir ansatt. De spesifiserer hva slags mennesker de er ute etter i stillingsannonser, og vet hva de skal friste med i annonsene for å få de ønskede søkerne, som for eksempel å få jobbe med meningsfulle oppgaver på en mangfoldig arbeidsplass. I tråd med Malmi og Brown (2008) tanker om bevist rekruttering, sørger de på denne måten for at ansatte har det ønskede verdigrunnlaget. En annen måte de sikrer korrekt verdigrunnlag hos ansatte, som vi også finner i Malmi og Brown (2008), er gjennom å gi alle nyansatte et oppstartskurs i Røde Kors sine verdier og formål. På denne måten kan Røde Kors sikre at de har ansatte som handler i tråd med deres overordnede mål og mandat, selv når de ansatte gis friere tøyler. Blant respondentene fikk vi inntrykk at dette verdigrunnlaget i stor grad var internalisert, og at det ikke var noe de bare handlet i tråd med fordi de visste de måtte. Altså kan vi ikke identifisere Malmi og Brown (2008) sin tredje måte på å få ansatte til å følge de riktige verdiene.

Røde Kors er en type organisasjon hvor det kan være utfordrende å klart definere hvilke handlinger som fører til resultatene og målene de ønsker å oppnå. I et slikt tilfelle kan Ouchi (1979) sin klan-kontroll være en passende styringsmekanisme, som i likhet med verdibasert kontroll er en type kulturell kontroll. Mye tyder på at en slik klan-kontroll er noe som preger styringen i Røde Kors, da enighet og oppslutning om de 7 prinsippene og det overordnede mandatet er utbredt, og vi kan se at de både gjennom hvem de rekrutterer og sosialiseringprosesser etter ansettelse har utviklet en slags klan som handler i tråd med verdier og mandat. Respondentene forteller også at de ulike avdelingene samarbeider mye på tvers av hverandre for å sikre at de når sine satte mål, og dette er også med på å styrke sosialiseringen mellom avdelingene. Gjennom felles forståelse for mål og felles verdigrunnlag kan Røde Kors sikre målkongruens innad i organisasjonen.

Vi ser også at organisasjonen bærer preg av å bruke ideologisk kontroll slik det blir fremstilt i Kraus, Kennergren og Von Unge (2017). De er inne på at bruken av et overordnet idesystem for å styre de ansattes engasjement, og forme deres opplevelse av organisasjonen. For eksempel finner vi at de gjennom å gi en rekke møterom samme navn som deres grunnleggende 7 prinsipper sørger for at de ansatte blir kontinuerlig eksponert for prinsippene, og dermed også innholdet i dem. Dette kan ifølge Kraus, Kennergren og Von Unge (2017) være en måte å forme de ansattes opplevelse og tolkning av hva slags organisasjon Røde Kors er. Vi finner også at tillit internt og eksternt er et sentralt aspekt av de ansattes tolkning av organisasjonen, som kan være et resultat av bruk av ideologisk kontroll. Bruken av det røde korset, som har en lang historie, sterke konnotasjoner og mye verdiinnhold, kan også være med å støtte opp om Røde Kors sin ideologi gjennom å kontinuerlig eksponere de ansatte for korset og dermed også innholdet i det. Dette kan være et eksempel på Kraus, Kennergren og Von Unge (2017) sine tanker om bruk av verdiladede symboler for å fremme organisasjonens ideologi og påvirke de ansatte. Vi finner også som nevnt at de ansatte har en viss indre motivasjon for å jobbe i nettopp Røde Kors, i tråd med Kraus, Kennergren og Von Unge (2017), at ideologisk kontroll blir mye brukt i ideelle organisasjoner på bakgrunn av de ansattes motivasjon og engasjement.

### **5.5.2 Kybernetisk kontroll**

Røde Kors offentliggjør årlig en rekke ulike rapporter. Rapportering kan ifølge Malmi og Brown (2008) ses på som en form for kybernetisk styring, da det innebærer kvantifisering av et fenomen som kan sammenlignes fra periode til periode. Et eksempel i Røde Kors kan være anti-korrupsjonsrapportene de publiserer årlig, hvor antall misligholdssaker blir tallfestet, og utviklingen kan ses fra år til år. Dette kan ses på som bruk av kybernetisk styring for å sikre transparens rundt driften, som er en form for ivaretagelse av deres interesser. Den fremtidige klimarapporten og eventuelle fremtidige miljørapporter vil også være en form for kybernetisk kontroll som kan støtte opp om organisasjonens transparens. Fremtidige miljørapporter vil imidlertid trolig ha kommet fra det nevnte interne presset om å ta mer miljøansvar, og motivasjonen bak å ha anti-korrupsjonsrapportene kan også knyttes opp til Røde Kors sine verdier og deres fokus på å ha tillit. Vi kan se her at disse tiltakene dermed kan ha bakgrunn i både den kulturelle, ideologiske og den kybernetiske kontrollen, og at Røde Kors opplever at det er et samspill og synergieffekter mellom bruken av ulike styringsmekanismene. En av respondentene reflekterte spesifikt rundt samspillet mellom deres kultur og rapportering

eksternt, og reflekterte rundt at en mulighet er å la kulturen styre det de gjør internt, samtidig som de har en form for kybernetisk styring som sikrer at eksterne rapporteringskrav blir oppfylt. Dette samspillet mellom styringsmekanismer er i tråd med Malmi og Brown (2008) sine tanker om at de ulike styringsmekanismene i deres rammeverk med fordel kan fungere sammen som en pakke, der de ulike delene støtter opp om hverandre.

Respondentene forteller også at organisasjonen egentlig ikke har eksplisitte strategidiskusjoner der de tar stilling til deres samfunnsansvar. En slik identifisering av utilsiktet samfunnsansvar kan i følge Burns og Scapens (2000) føre til en fremtidig formalisering. De samfunnsansvarstiltakene som ifølge respondentene likevel blir gjennomført, derunder rekruttering av mindre attraktive arbeidstakere, investeringspraksisen og retningslinjer for utvelgelse av donorer, blir av respondentene i stor grad knyttet til bruk av prinsippene som retningslinjer og til de ansattes tolkning av hva slags organisasjon Røde Kors er. Tiltakene er og i tråd med Røde Kors sitt overordnede mandat, og kan dermed ses på som aksepterte handlinger i Røde Kors, ettersom de er gjennomført i tråd med deres bestemte verdigrunnlag. Dette kan tyde på at deres bruk av kulturell kontroll, ideologisk kontroll, og kybernetisk kontroll, kan være styrende for deres utøvelse av samfunnsansvar. I lys av Crane, Matten og Spence (2014) karakteristikk om praksis og verdier kan vi altså se tegn på at deres samfunnsansvar handler om mer enn det de gjør, men også om å ha et visst verdigrunnlag.

## 6 Konklusjon

I denne avsluttende delen av vår oppgave skal vi komme med en konklusjon basert på de viktigste funnene fra vårt diskusjonskapittel. Formålet med denne studien var å se på ideelle organisasjoner i et samfunnsansvarlig perspektiv med bakgrunn i problemstillingen:

*Hva karakteriserer og hvordan styres samfunnsansvar i en ideell organisasjon?*

For å belyse denne problemstillingen var vi interessert i å se samfunnsansvar opp mot seks kjernekaraktistikker samt å identifisere styringsmekanismene som brukes i Røde Kors, med fokus på de som kan kobles til samfunnsansvarstiltak. Vi var også interessert i å se på ulike tilnærminger som kunne fungere som en driver for å ta forskjellige samfunnsansvarstiltak.

Som nevnt innledningsvis, er denne oppgaven todelt. Når det gjelder første del av problemstillingen, der vi spør: Hva karakteriserer samfunnsansvar i en ideell organisasjon, har vi to funn som kan belyse denne. Vårt første funn vil være at da respondentene skulle snakke om samfunnsansvar dukket ordet bærekraft ofte opp i samtalene. Det var tydelig at respondentene mente samfunnsansvar var nødvendig også i en organisasjon som Røde Kors, noe også Crane, Matten og Spence (2014) og Waters og Ott (2014) påpeker i sine artikler. Eksempler respondentene brukte her var de humanitære konsekvensene av klimautslipp. Ved å ta forskjellige klimatiltak kunne de bidra til det kollektive arbeidet mot konsekvensene av klimautslipp.

Vårt andre funn, som belyser første del av problemstillingen, finner vi ved å se empirien i sammenheng av karakteristikkene til Crane, Matten og Spence (2014). Vi finner at Røde Kors tok flere frivillige tiltak utover det som er lovpålagt, og bruker offentliggjøring av korrupsjonsrapporter som et eksempel. Dette samsvarer med karakteristikken *frivillighet*. Arbeidet de gjorde kunne også sees i sammenheng med karakteristikken *håndtere eksterneiteter*, ettersom de hadde fokus på å jobbe mot økt internalisering av sitt miljøavtrykk, for eksempel når de trekker seg ut av operasjoner. Ved å sørge for effektivt arbeid ut mot interessentene, og å være transparente i jobben de gjorde i organisasjonen, handlet de også i tråd med karakteristikken *orientering mot flere interessenter*. Det var et stort fokus på at samfunnsansvaret de tok ikke skulle gå på bekostning av det humanitære arbeidet, slik

karakteristikken sosial og økonomisk tilpasning blir beskrevet. Vi så også helt tydelig at verdiene til de ansatte lå til grunn for deler samfunnsansvaret de gjorde, i tråd med *praksis og verdier*. Helt til slutt i karakteristikken *mer enn filantropi*, fant vi at mye av arbeidet var en integrert del av organisasjonen, hvor de selv trekker frem rekrutteringspraksis. Sånn sett kan vi si at vi kjenner igjen mye av karakteristikkene Crane, Matten og Spence (2014) har utarbeidet i samfunnsansvaret til Røde Kors.

Et tredje funn er både ivaretagelse av interesser og en indre motivasjon kan fungere som en driver for enkelte av samfunnsansvarstiltakene de gjør. Det eksisterer både en bevissthet om hvem deres interesser var, samt en aksept av deres ansvar for å ivareta de. De tok særlig ansvar for deres primære interesser, som frivillige, ansatte og donorer, derunder både myndigheter og private givere. Både klima og miljø ble mye nevnt av respondentene, og det kom klart frem at de så på det som en av deres interesser. Respondentene mente at deres tillitsvalgte på mange måter fungerte som aksjonærer ville gjort i en profittmaksimerende bedrift var også interessant, og at de tillitsvalgte derfor var en sentral, primær interesse for Røde Kors. Samfunnet i sin helhet kan også defineres som en interesse ut fra enkelte av tiltakene de gjorde, som for eksempel deres rekrutteringspraksis og investeringspraksis. Spesielt interessant for oss var at også at denne indre motivasjonen kunne fungere som en driver for enkelte av samfunnsansvarstiltakene de gjorde i større grad. Vi kunne også se antydninger til at respondentene kunne beskrives som den engasjerte medarbeideren, og ut i fra det kan vi tolke det dit at det er svært viktig for dem å være i en organisasjon som gjør samfunnsansvarstiltak.

Når det gjelder andre del av problemstillingen, hvordan styres samfunnsansvarstiltak i en ideell organisasjon? vil vårt fjerde funn være at vi i stor grad ser en form for kulturell kontroll i Røde Kors. Vi fant at de hadde et fokus på å ansette mennesker med en viss type mentalitet og verdier, og kommuniserte også organisasjonens verdigrunnlag til ansatte gjennom kursing i og et kontinuerlig fokus på mandatet og de 7 prinsippene. De ansatte hadde tilsynelatende internalisert organisasjonens verdier og handlet i tråd med dem, og vi kan derfor identifisere verdikontroll som en mulig styringsmekanisme. Samtidig fant vi at klan-kontroll også var en aktuell mekanisme for de, da det var en høy grad av enighet og oppslutning om hvilke verdier som gjaldt blant de ansatte, som ble styrket gjennom sosialiseringprosesser internt. Ideologi som styring kunne også identifiseres, i form av bruken av det røde korset som symbol og navngivning av møterom etter prinsippene. Dette kunne være med på å forme de ansattes



opplevelse og tolkning av organisasjonen, som kan være relatert til den indre motivasjonen vi også har identifisert blant de ansatte. Den kulturelle og ideologiske kontrollen blir tilsynelatende brukt i samspill med en form for kybernetisk kontroll, i form av deres ulike rapporter.

## **6.1 Implikasjoner**

I denne studien finner vi at et ord som ofte ble nevnt av respondentene i forbindelse med samfunnsansvar var bærekraft. Dette kan gi en implikasjon på at Røde Kors har en større innvirkning på samfunnet enn utelukkende innvirkningen fra deres kjernevirksomhet. Ved å sørge for en strategisk implementering av for eksempel klimatiltak kan det implisitt ha en positiv innvirkning på deres humanitære arbeid i forbindelse med naturkatastrofer som følge av klimaendringer. Ved å se samfunnsansvar i lys av seks kjernekaraktistikker, kan dette gi en implikasjon på at ideelle organisasjoner ikke er så ulike profittmaksimerende bedrifter når det gjelder å ta samfunnsansvar. Ved å også se at ordene bærekraft og transparens dukket opp da de snakket om samfunnsansvar kan dette tyde på at det er flere ting som kan karakterisere samfunnsansvar i ideelle organisasjoner.

Å være i en organisasjon som tillater ideer å vokse frem, som eksempelvis klimarapporten Røde Kors jobber med på bakgrunn av press internt fra ansatte, kan gi en implikasjon på at det kan føre til en økt identifisering med organisasjonen blant ansatte. Ved å se respondentene i lys av typologien den engasjerte medarbeideren ser vi at organisasjonens samfunnsansvarstiltak er viktig for medarbeiderens følelse av å ha en tilhørighet til organisasjonen. Funnene våre impliserer også at den indre motivasjonen blant de ansatte kan fungere som en driver for at organisasjonen tar samfunnsansvarstiltak.

Respondentene fremstilte ikke at samfunnsansvarstiltak i Røde Kors i stor grad var motivert av et ønske om legitimitet. Dette kan gi en implikasjon på at legitimitet i en slik type organisasjon ikke er et like stort mål og fokusområde som det kan være i profittmaksimerende organisasjoner. Samtidig kan vi ikke utelukke at enkelte av samfunnsansvarstiltakene de gjorde kan påvirke og styrke deres legitimitet. Dette gjelder særlig de tiltakene som ble rapportert og offentliggjort, som for eksempel deres investeringspraksis, valg av donorer, og ulike transparenstiltak.

Mye kan tyde på at samfunnsansvarstiltakene som blir gjennomført i Røde Kors kan knyttes til den identifiserte kulturelle, ideologiske og kybernetiske kontrollen og samspillet mellom kontrollene, i form av at tiltakene de fortalte om ble begrunnet med deres verdier og prinsipper. Altså kan det se ut som deres bruk av styringsmekanismer og økonomistyringssystem kan være grunnlaget for deres utøvelse av samfunnsansvar. Selv om det kan eksistere en rekke andre styringsmekanismer i Røde Kors, som ikke ble fanget opp av denne studien, ser vi at kulturell kontroll, samt delvis ideologisk kontroll, er en svært sterk styringsmekanisme. Dette kan tyde på at andre styringsmekanismer som kan antas å eksistere i Røde Kors opererer innenfor rammen den kulturelle og ideologiske kontrollen har gitt i form av å være så sterke styringsmekanismer.

## **6.2 Sårbarhet**

Gitt vår kvalitative strategi har denne studien flere sårbarheter det er viktig å ta høyde for. For det første kan våre funn innebære en viss grad av subjektivitet i og med at vi kom tett på caset og respondentene. I samtalene med våre respondenter har vi gått en del ut over intervjuguiden da det ble naturlig, og vi har derfor ikke stilt de samme spørsmålene til alle. Vi har likevel i vårt empirikapittel prøvd å belyse det gikk igjen i flere intervju. Noe av det som var gjentakende kom uoppfordret fra respondenten selv, i mens andre respondenter var inne på sammen tema fordi vi spurte eksplisitt om det. For det andre er empirien basert på dybdeintervju med kun ti respondenter. Dette gjør at studien vanskelig kan generaliseres til hele organisasjonen, samt andre lignende organisasjoner. Det er også en risiko for at ytterligere respondenter kunne ha gitt oss viktig informasjon, som vi dermed gikk glipp av ved å sette en grense på ti respondenter.

Vi hadde stort fokus på å formidle respondentenes anonymitet i samtalene, slik at de skulle føle de kunne snakke fritt, og ikke holde igjen noe. Likevel kan vi aldri være sikker på om alle følte de kunne være helt åpne ved å for eksempel holde igjen informasjon de kanskje fryktet kunne være skadelig for organisasjonen, eller at de rett og slett ikke hadde nok kunnskap om tema.

En annen sårbarhet i denne studien er at tema samfunnsansvar i kombinasjon ideell sektor og hvordan dette kan styres har vært lite forsket på tidligere, og studien kan derfor bære preg av å se for overordnet på enkelte områder. Eksempler her er at gitt studiens avgrensninger ikke gikk

i dybden på betydningen av hver enkelt karakteristik. Et annet poeng at vi derfor ikke i like stor grad kan validere våre funn ved å se dette opp mot lignende forskning.

### **6.3 Forslag til videre forskning**

Denne studien er basert på dybdeintervju med ti respondenter fra Røde Kors Norges nasjonalkontor. Vi har derfor ikke grunnlag til å si at våre funn gjelder for alle ansatte i organisasjonen, eller andre organisasjoner for øvrig. På bakgrunn av dette kunne det vært interessant å se om noen av våre funn også er overførbare til andre ansatte i organisasjonen, og andre typer ideelle organisasjoner i form av kvantitative studier.

Det har vært mye fokus på begrepet bærekraft de siste årene. I denne studien har vi avdekket at det snakkes om bærekraft også i Røde Kors, men vi har ikke gått i dybden på hvilket omfang dette har, og hva dette egentlig betyr for organisasjonen. Vi er så vidt inne på hvor viktig det er at Røde Kors jobber for å ha en bærekraftig organisasjon i den grad at de skal kunne fortsette det humanitære arbeidet. Det kunne derfor vært interessant å se hvilken betydning bærekraft i ideelle organisasjoner har også for samfunnet for øvrig. Et annet viktig poeng er at denne studien har blitt gjort på ett tidspunkt. Som vi er inne på blir begrepet bærekraft ofte nevnt de senere årene når det snakkes om samfunnsansvar. Det kunne derfor vært interessant å se på hvordan bærekraft har blitt endret over tid, da i form av longitudinelle studier.

I vår oppgave har vi sett på hva som kan karakterisere samfunnsansvar i en ideell organisasjon, og har for å belyse dette blant annet trukket frem forskjellige kjernekaraktistikker. I tillegg til disse karakteristikkene trekker vi også frem begrep som nevnt bærekraft samt transparens. Samfunnsansvar i ideelle organisasjoner er fortsatt lite forsket på, og vi mener det derfor kan være andre karakteristikker som vi ikke har berørt i denne oppgaven, som kan være gjeldende for ideelle organisasjoner. Det kan derfor være behov for å gjøre ytterligere studier for å se om det kan avdekkes andre viktige karakteristikker ved samfunnsansvar i ideelle organisasjoner.

Vi finner at de ansatte har en sterk indre motivasjon i jobben de gjør. Det var derimot lite teori å finne på indre motivasjon blant de ansatte som en driver til å ta samfunnsansvar. Det kunne derfor vært interessant å se i hvor stor grad denne indre motivasjonen kan fungere som en driver til at organisasjonen tar diverse samfunnsansvarstiltak.

Det kom tydelig fram i denne studien at Røde Kors i stor grad benyttet kulturell og delvis ideologisk kontroll for å styre sine samfunnsansvarstiltak. Det kan derfor være interessant å gå enda nærmere inn på koblingen mellom kulturell kontroll, ideologisk kontroll og samfunnsansvar i både profittmaksimerende og ideelle organisasjoner, og hvordan kultur i de ulike kontekstene kan påvirke implementering av ulike samfunnsansvarstiltak. I denne oppgaven har vi også som nevnt isolert enkelte av styringsmekanismene fra Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk om styring som en pakke. Det betyr at det kan være andre viktige styringsmekanismer i Røde Kors som vi ikke har sett på. Det kan derfor være interessant å se nærmere på hvilke andre typer styringsmekanismer man kan identifisere i Røde Kors, og hvordan samspillet mellom den kulturelle kontrollen og andre kontroller er.

## 7 Referanseliste

- Abernethy, M. A. og Chua, W. F. (1996) A Field Study of Control System “Redesign”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice\*, *Contemporary Accounting Research*, 13(2), s. 569-606. doi: 10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x.
- Ahrens, T. og Chapman, C. S. (2004) Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain, *Contemp. Account. Res.*, 21(2), s. 271-301.
- Alvesson, M. og Karreman, D. (2004) Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm, *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), s. 423-444. doi: 10.1016/S0361-3682(03)00034-5.
- Anheier, H. (2000) Managing non-profit organisations: towards a new approach, *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.
- Arjaliès, D.-L. og Mundy, J. (2013) The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective, *Management Accounting Research*, 24(4), s. 284-300. doi: 10.1016/j.mar.2013.06.003.
- Asongu, J. J. (2007) The history of corporate social responsibility, *Journal of Business and Public Policy*, 1(2), s. 1-18.
- Branco, M. og Rodrigues, L. (2006) Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives, *Journal of Business Ethics*, 69(2), s. 111-132. doi: 10.1007/s10551-006-9071-z.
- Brown, B. *et al.* (1987) Global sustainability: Toward definition, *An International Journal for Decision Makers, Scientists and Environmental Auditors*, 11(6), s. 713-719. doi: 10.1007/BF01867238.
- Burns, J. og Scapens, R. W. (2000) Conceptualizing management accounting change: an institutional framework, *Management Accounting Research*, 11(1), s. 3-25. doi: 10.1006/mare.1999.0119.
- Carroll, A. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 4(4), s. 497. doi: 10.2307/257850.
- Carroll, A. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34(4), s. 39-48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.

- Chenhall, R. H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), s. 127-168. doi: 10.1016/S0361-3682(01)00027-7.
- Chenhall, R. H., Hall, M. og Smith, D. (2010) Social capital and management control systems: A study of a non-government organization, *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), s. 737-756. doi: 10.1016/j.aos.2010.09.006.
- Clarkson, M. E. (1995) *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. Finnes ved 92-117.
- Crane, A., Matten, D. og Spence, L. J. (2014) *Corporate social responsibility : readings and cases in a global context*. 2. utg. London: Routledge.
- Ditlev-Simonsen, C. og Wenstøp, F. (2013) How stakeholders view stakeholders as CSR motivators, *Social Responsibility Journal*, 9(1), s. 137-147. doi: 10.1108/17471111311307868.
- Dowling, J. og Pfeffer, J. (1975) Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior, *The Pacific Sociological Review*, 18(1), s. 122-136. doi: 10.2307/1388226.
- Elkington, J. (2013) Enter the triple bottom line *The triple bottom line*. Routledge, s. 23-38.
- Ferris, J. (1998) The Role of the Nonprofit Sector in a Self-Governing Society: A View from the United States, *Official journal of the International Society for Third-Sector Research*, 9(2), s. 137-151. doi: 10.1023/A:1022048504194.
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic management : a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Jeffrey, S. H. og Andrew, C. W. (2007) *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press.
- Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, *The New York Times Magazine*.
- Geneve-konvensjonene (2007) *Tilleggsprotokoll til Genève-konvensjonene av 12-08-1949 om vedtakelse av et tilleggskjennemerke*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/TRAKTATEN/traktat/2005-12-08-97>.
- Gjønnes, S. H. og Tangenes, T. (2012) *Økonomi- og virksomhetsstyring : strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Greenwood, M. og Van Buren III, H. (2010) Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Organisation–Stakeholder Relationship, *Journal of Business Ethics*, 95(3), s. 425-438. doi: 10.1007/s10551-010-0414-4.
- Haugsbø, F. (2017) *VG avslører skrytelisten* (Hentet: 15.04. 2019).

- Hemingway, C. og Maclagan, P. (2004) Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 50(1), s. 33-44. doi: 10.1023/B:BUSI.0000020964.80208.c9.
- Hoff, K. G. og Helbæk, M. (2015) *Arbeidsbok til Økonomistyring 2 : oppgaver og løsningsforslag*. 6. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ihlen, Ø. (2011) *Samfunnsansvar på norsk : tradisjon og kommunikasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- International Committee of the Red Cross (u.å.a) *International Committee of the Red Cross*. Tilgjengelig fra: <https://www.icrc.org/en/who-we-are>.
- International Committee of the Red Cross (u.å.b) *History of the ICRC*. Tilgjengelig fra: <https://www.icrc.org/en/history> (Hentet: 01.05. 2019).
- International Organization for Standardization (2010) *ISO 26000:2010(en) Guidance on social responsibility*. Tilgjengelig fra: <https://www.iso.org/obp/ui/-iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> (Hentet: 15.04. 2019).
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jannesson, E. og Skoog, M. (2013) *Perspektiv på økonomistyring*. Stockholm: Liber.
- Kaptein, M. og Van Tulder, R. (2003) Toward Effective Stakeholder Dialogue, *Business and Society Review*, 108(2), s. 203-224. doi: 10.1111/1467-8594.00161.
- Karatepe, O. M. og Tekinkus, M. (2006) *The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees*. Finnes ved 173-193.
- Klimaloven (2017) *Lov om klimamål (LOV-2017-06-16-60)*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-60> (Hentet: 03.05. 2019).
- Kong, E. (2008) The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations, *International Journal of Management Reviews*, 10(3), s. 281-299. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00224.x.
- Kraus, K., Kennergren, C. og Von Unge, A. (2017) The interplay between ideological control and formal management control systems – A case study of a non-governmental organisation, *Accounting, Organizations and Society*, 63(C), s. 42-59. doi: 10.1016/j.aos.2016.02.001.

- Latapí Agudelo, M., Jóhannsdóttir, L. og Davídsdóttir, B. (2019) A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), s. 1-23. doi: 10.1186/s40991-018-0039-y.
- Lee, E. M., Park, S.-Y. og Lee, H. J. (2013) Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences, *Journal of Business Research*, 66(10), s. 1716-1724. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.11.008.
- Listhaug, O. og Jakobsen, T. G. (2008) *Norske meninger om miljø - lokalt og globalt*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/artikler-og-publikasjoner/norske-meninger-om-miljo-lokalt-og-globalt> (Hentet: 01.05. 2019).
- Lover for Røde Kors (2011) *Lover for Røde Kors*. Tilgjengelig fra: <https://www.rodekors.no/globalassets/globalt/sentrale-dokumenter/lover-for-rode-kors-2011.pdf> (Hentet: 03.04. 2019).
- Lueg, R. og Radlach, R. (2016) Managing sustainable development with management control systems: A literature review, *European Management Journal*, 34(2), s. 158-171. doi: 10.1016/j.emj.2015.11.005.
- Magerøy, L. H. (2017) Robert Mood: – Det har sikkert vært brysomt med en alternativ stemme, *Aftenposten*, 10.11.2017. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/amagasinet/i/nkEmx/Robert-Mood--Det-har-sikkert-vart-brysomt-med-en-alternativ-stemme> (Hentet: 02.05. 2019).
- Malmi, T. og Brown, D. A. (2008) Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, 19(4), s. 287-300. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003.
- Murray, S. (2007) Bottom-line benefits special award corporate responsibility: Ethical concerns are a growing factor in staff motivation (s. 11): Financial Times.
- Norges Røde Kors (2018) *Årsrapport 2017*. Tilgjengelig fra: [https://www.rodekors.no/globalassets/globalt/rapporter/arsrapporter-rode-kors/rodekors\\_aarsrapport\\_2017\\_web.pdf](https://www.rodekors.no/globalassets/globalt/rapporter/arsrapporter-rode-kors/rodekors_aarsrapport_2017_web.pdf) (Hentet: 20.04. 2018).
- NRK (2018) *Røde Kors avdekket svindel*. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/nyheter/rode-kors-avdekket-svind-1.14012489> (Hentet: 01.04. 2019).
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- O’Riordan, L. og Fairbrass, J. (2014) Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework, *Journal of Business Ethics*, 125(1), s. 121-145. doi: 10.1007/s10551-013-1913-x.



- Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, 10(4), s. 363-382. doi: 10.1006/mare.1999.0115.
- Ouchi, W. G. (1979) A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, 25(9), s. 833-848. doi: 10.1287/mnsc.25.9.833.
- Ramanna, K. (2013) A Framework for Research on Corporate Accountability Reporting, *Accounting Horizons*, 27(2), s. 409.
- Regjeringen (2017) *Næringslivets samfunnsansvar*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/internasjonalt-naringssamarbeid-og-eksport/samfunnsansvar/id603511/> (Hentet: 30.oktober 2018).
- Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rodrigo, P. og Arenas, D. (2008) Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes, *Journal of Business Ethics*, 83(2), s. 265-283. doi: 10.1007/s10551-007-9618-7.
- Ryan, B., Scapens, R. W. og Theobald, M. (2002) *Research method and methodology in finance and accounting*. 2. utg. London: Thomson Learning.
- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), s. 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020.
- Røde Kors (2016) *Dette er Røde Kors*. Tilgjengelig fra: [https://www.rodekors.no/contentassets/5fdd2badc96e4369acc9bd5d7728c5e/dette\\_er\\_rk\\_2016\\_web.pdf](https://www.rodekors.no/contentassets/5fdd2badc96e4369acc9bd5d7728c5e/dette_er_rk_2016_web.pdf) (Hentet: 20.04. 2019).
- Røde Kors (2017) *Hovedprogram for Røde Kors i Norge 2017-2020*. Tilgjengelig fra: <https://www.rodekors.no/globalassets/globalt/hovedprogrammer-2017/hovedprogram-2017-2020.pdf> (Hentet: 12.05. 2019).
- Røde Kors (2018) *Årsrapport 2017*. Tilgjengelig fra: [https://www.rodekors.no/globalassets/globalt/rapporter/arsrapporter-rode-kors/rodekors\\_aarsrapport\\_2017\\_web.pdf](https://www.rodekors.no/globalassets/globalt/rapporter/arsrapporter-rode-kors/rodekors_aarsrapport_2017_web.pdf) (Hentet: 30.04. 2019).
- Røde Kors (2019) *Norges Røde Kors tilbyr 100% fast stilling som*. Tilgjengelig fra: <https://www.finn.no/job/fulltime/ad.html?finnkode=147107760> (Hentet: 15.05. 2019).
- Røde Kors (u.å.a) *Om Røde Kors*. Tilgjengelig fra: <https://www.rodekors.no/om/> (Hentet: 15.04. 2019).

- Røde Kors (u.å.b) *Om Røde Kors-bevegelsen*. Tilgjengelig fra: <https://www.rodekors.no/om/bevegelsen/> (Hentet: 23.04. 2019).
- Røde Kors (u.å.c) *Rapporter, avtaler og publikasjoner*. Tilgjengelig fra: <https://www.rodekors.no/om/rapporter/> (Hentet: 01.04. 2019).
- Røde Kors (u.å.d) *Helsesenter for papirløse i Oslo*. Tilgjengelig fra: <https://www.rodekors.no/om/lf-dk/oslo/aktiviteter/flyktninger-og-innvandrere/helsesenter-for-papirlose-i-oslo/> (Hentet: 01.04. 2019).
- Simons, R. (1995) Control in an age of empowerment, *Harvard Business Review*, 73(2), s. 80-88.
- Sprinkle, G. B. og Maines, L. A. (2010) The benefits and costs of corporate social responsibility, *Business Horizons*, 53(5), s. 445-453. doi: 10.1016/j.bushor.2010.05.006.
- Suchman, M. (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(3), s. 571. doi: 10.2307/258788.
- Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tucker, B. P. og Parker, L. D. (2013) Out of control? Strategy in the NFP sector: the implications for management control.(not-for-profit)(Report), *Accounting, Auditing and Accountability*, 26(2), s. 234-266. doi: 10.1108/09513571311303729.
- Waters, R. D. og Ott, H. K. (2014) Corporate social responsibility and the nonprofit sector: Assessing the thoughts and practices across three nonprofit subsectors.
- Wernersen, C. og Larsen, K. N. (2016) – *Legen spurte sint om jeg hadde oppholdstillatelse*. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/norge/krever-bedre-helsehjelp-til-papirlose-1.13144456> (Hentet: 01.04. 2019).
- Zimmermann, R. K. *et al.* (2019) Categorizing Building Certification Systems According to the Definition of Sustainable Building (Book review) (b. 471, s. 092060). doi: 10.1088/1757-899X/471/9/092060.

## 8 Vedlegg

### 8.1 Informasjonsskriv

#### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### “ Samfunnsansvar i en ideell organisasjon ” ?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse temaet samfunnsansvar sett i lys av en ideell organisasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Dette er til en masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen. Temaet for masteroppgaven er Corporate Social Responsibility (CSR), som på norsk oversettes til samfunnsansvar. Regjeringen definerer næringslivets samfunnsansvar som:

*det ansvaret selskaper forventes å påta seg for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten, dvs. hensyn ut over det som er pålagt ved lov.*

Et eksempel på dette kan være at en bedrift som Freia lar være å bruke palmeolje i produktene sine. Det er lovlig å bruke det, men av miljøhensyn (og også hensyn til eget omdømme) velger de å la være. Det har vært forsket mye på CSR/samfunnsansvar i privat næringsliv, samt i offentlig sektor. Det har derimot vært forsket lite på hva CSR/samfunnsansvar kan være og bety for en ideell organisasjon. I en ideell organisasjon som Røde Kors, som i sin kjernedrift gjør mye godt, kan det ved første øyekast virke spesielt å stille spørsmål ved om man driver med samfunnsansvar. Som nevnt er CSR/samfunnsansvar det man gjør utover kjernedriften på vegne av dem og det som blir berørt av driften på forskjellige måter, og det er derfor aktuelt å undersøke nettopp hva samfunnsansvar innebærer i en ideell organisasjon.

Vi skal intervju mellom 10 til 20 respondenter i Røde Kors Norge. Problemstillingen til masteroppgaven er “hva betyr samfunnsansvar i en ideell organisasjon?”.

Oppgaven blir også muligens skrevet om til artikkelformat for publisering i aktuelle tidsskrifter.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for forskningsprosjektet.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å belyse problemstillingen har vi kontaktet aktuelle respondenter direkte. Målet er bredde i utvalget.

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det å stille til et 30 – 60 minutter intervju. Det vil bli gjort lydopptak og tatt notater som blir oppbevart elektronisk og destruert etter prosjektets slutt.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være Anne Kristine Brovold, Mari Gjervan og veileder Per Ståle Knardal som vil ha tilgang til dine opplysninger. Etter intervjuene er blitt transkribert vil informasjonen bli kodet gjennom dataprogrammet Nvivo. I oppgaven vil stillingstittel bli oppgitt, men ikke hvilken avdeling. Et eksempel på dette kan være “Mellomleder” eller “Enhetsleder”. Direkte sitat vil bli sendt for godkjenning til den aktuelle respondenten, med mulighet til å endre eller eventuelt trekke sitat innen en gitt frist. Det skal ikke være mulig å gjenkjenne enkeltpersoner gjennom informasjonen publisert i oppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31. desember 2019. *Personopplysninger og lydopptak vil da bli slettet.*

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU Handelshøyskolen ved Per Ståle Knardal på e-post: [per.s.knardal@ntnu.no](mailto:per.s.knardal@ntnu.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Per Ståle Knardal  
Prosjektansvarlig

(Forsker/veileder)

Anne Kristine Brovold & Mari Gjervan  
(Studenter)

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Samfunnsansvar i en ideell organisasjon” og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31. desember 2019

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 8.2 Intervjuguide

Generell informasjon:

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

Bakgrunnsinformasjon:

- Alder
- Stilling
- Hva er hovedsakelig dine arbeidsoppgaver?
- Antall år ansatt
- Kan du fortelle kort om deg og din bakgrunn?

Introduksjonsspørsmål:

1. Har du noen oppfølgingsspørsmål fra skrivet du fikk i forkant av intervjuet?
2. Hva tenker du når vi sier samfunnsansvar generelt? (ikke bare i ideelle organisasjoner) (kort)
3. Hva tenker du når vi sier samfunnsansvar i en ideell organisasjon? (kort)

Hoveddel:

4. Hvem og hva blir påvirket av Røde Kors sin drift hvis vi ser bort ifra de som får hjelp i deres kjernedrift?
5. Hvordan mener du disse gruppene/tingene i deres omgivelser blir påvirket av deres drift? / Hva er årsaken til at de blir påvirket?
6. Fortell litt hvordan dere snakker sammen om disse gruppene/tingene.

7. Hvordan føler du at dere forholder dere til og ivaretar de gruppene (eller omgivelsene) du nevnte i forrige spørsmål?

- Kan du gi noen eksempler på noe spesifikt du gjør i dine arbeidsoppgaver som kan regnes som tiltak og ivaretagelse av disse gruppene? (Kan du gi noen eksempler på ting du gjør i dine arbeidsoppgaver som ivaretar disse gruppene?)
- Har du noen eksempler på hva dere som organisasjon gjør som er tiltak overfor disse gruppene?

8. Hvordan formidles disse tiltakene ut til disse gruppene? (tema: rapportering)

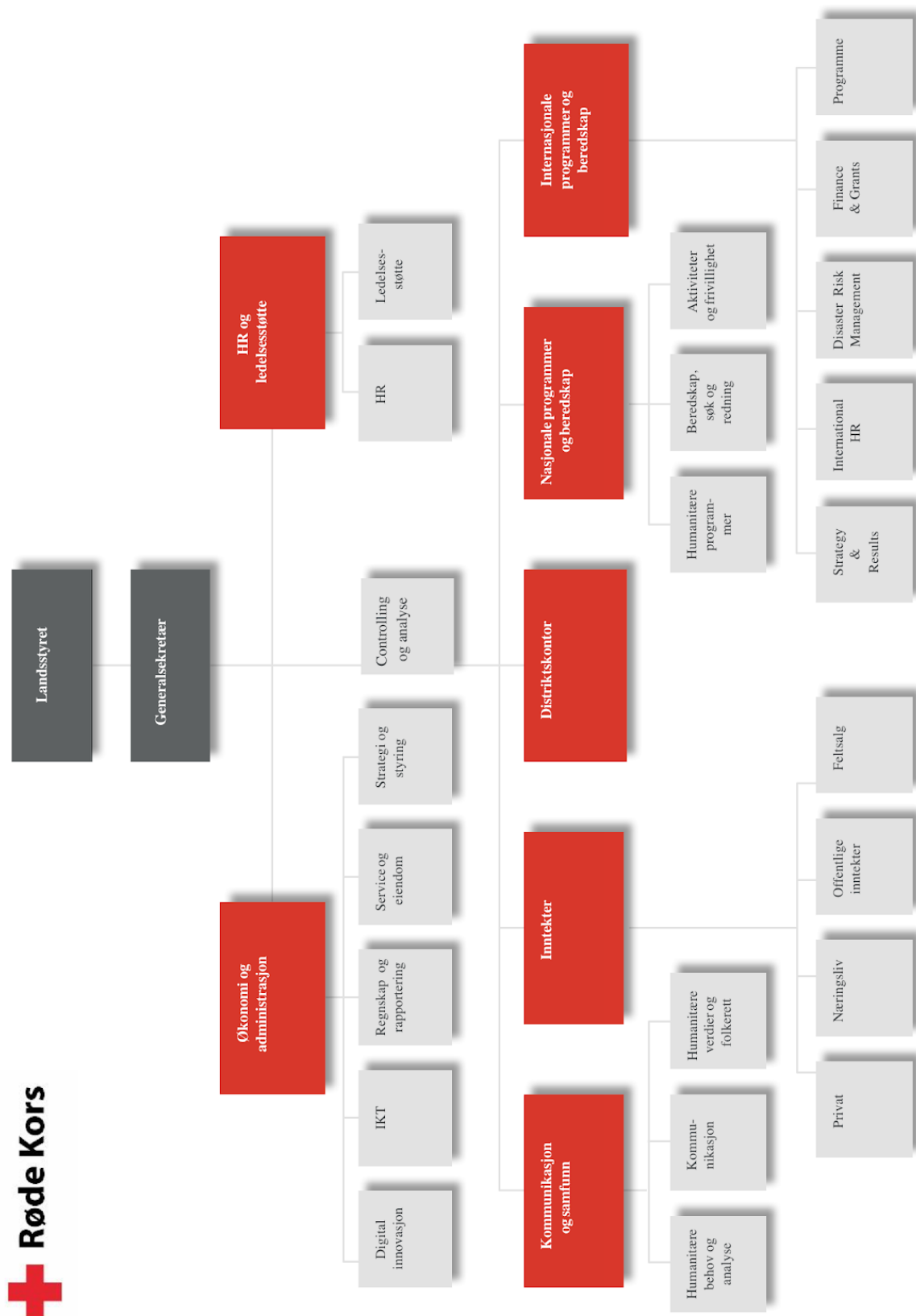
9. Hva tenker du om innholdet i rapportene deres? Er informasjonen i disse rapportene utformet av hensyn til de gruppene vi snakket om tidligere i intervjuet? (Evt hvem er de utformet med hensyn til?) / (Hva er drivkraften bak, er det ekstern pålagt eller internt motivert?)

10. Spør om hvordan tiltakene måles, oppfølges, styres, kommuniseres (implementering og styring).

Avslutning:

11. Er det noe mer du ønsker å tilføye?

## 8.3 Organisasjonskart





## 8.4 Stillingsannonse

### Norges Røde Kors tilbyr 100% fast stilling som

**Arbeidsgiver:** Norges Røde Kors

**Stillingstittel:** Rådgiver / Seniorrådgiver samfunnssikkerhet og beredskap

**Sted:** Oslo

**Frist:** 31.05.2019

**Varighet:** Fast

[Bli kjent med Norges Røde Kors](#)

### Har du erfaring innen samfunnssikkerhet og beredskap

I Norge har Røde Kors ca. 43.000 frivillige i 380 lokalforeninger over hele landet. Røde Kors er en beredskapsorganisasjon tilstede i lokalsamfunn over hele landet - før, under og etter en krise. Les mer på: [www.rodekors.no](http://www.rodekors.no)

I avdelingen Nasjonale programmer og beredskap forvaltes de nasjonale humanitære aktivitetene. Avdelingen består av tre enheter med over 50 ansatte som følger opp og legger til rette for humanitær aktivitet over hele landet. Enhet for samfunnssikkerhet og beredskap i den nasjonale avdelingen, arbeider for å styrke Røde Kors som beredskapsorganisasjon, sikre gode samarbeidsrelasjoner med aktuelle samvirkeaktører, og være en tydelig stemme for den frivillige beredskapen i Norge.

Er du vår nye rådgiver/seniorrådgiver innen samfunnssikkerhet og beredskap?

Vi søker etter en faglig sterk person som ønsker å bidra til å styrke og videreutvikle Røde Kors som beredskapsorganisasjon.

Stillingen er 100 % fast, og arbeidsstedet er Nasjonalkontoret for Norges Røde Kors i Oslo.

**Sentrale ansvarsområder og arbeidsoppgaver:**

- Bidra i arbeidet med å forvalte og videreutvikle organisasjonens rolle, kunnskap og evne innen samfunnssikkerhet og beredskap
- Videreutvikling av organisasjonens beredskapsplanverk
- Omsette faglig kunnskap og innsikt til opplæring- og utviklingstiltak
- Ansvar for oppfølging prosjekter og tiltak som underbygger Røde Kors' beredskapsevne.
- Tett dialog med frivilligheten, relevante myndigheter og samarbeidsaktører
- Overvåke og monitorere det nasjonale risiko- og trusselbilde
- Inngå som en sentral ressurs i organisasjonens krisehåndteringsgruppe

**Vi søker deg som:**

- Har meget god kunnskap og bred erfaring fra fagområdene samfunnssikkerhet og beredskap, helst med erfaring fra gjennomføring av øvelser, krisehåndtering, utvikling av beredskapsplanverk, og evalueringsarbeid
- Har master fra universitet eller høyskole, helst innen samfunnssikkerhet og beredskap eller tilsvarende (relevant arbeidserfaring kan kompensere for manglende utdanning)
- Har gode evner til å jobbe mål- og resultatorientert, og trives med å jobbe strategisk
- Tar initiativ, er løsningsorientert og har gode samarbeidsevner
- Har god evne til relasjonsbygging
- Er en god formidler, både muntlig og skriftlig
- Erfaring med prosjektledelse, frivillighet og organisasjonsarbeid er en fordel

**Vi kan tilby:**

- Mulighet til å bidra i å styrke og utvikle samfunnssikkerheten i Norge
- Meningsfylte og spennende arbeidsoppgaver i Norges største humanitære organisasjon
- Engasjerte kollegaer og bredt kontaktnett i en mangfoldig organisasjon
- Lønn ihht. Norges Røde Kors tariffavtale
- Medlemskap i Statens Pensjonskasse

Stillingen innebærer noe reising, og det må påberegnes noe kvelds- og helgearbeid.

Røde Kors er opptatt av mangfold. Vi oppfordrer alle som er kvalifiserte til å søke, uavhengig av alder, kjønn, nedsatt funksjonsevne, nasjonal eller etnisk bakgrunn. Vi tilpasser arbeidsplassen hvis behov. Personlig egnethet blir vektlagt.

