

Bedriftens samfunnsansvar

Hvordan og i hvilken grad implementeres toppledelsens ambisjoner for samfunnsansvar i organisasjonen?

– En casestudie av Kristiansand Dyrepark AS

Christine Hartveit

Veileder

Stina Torjesen

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2014

Handelshøyskolen ved UiA

I think that today, more so than ever, corporate responsibility is the best strategic as well as financial path that most businesses can follow. For most businesses there are both compelling reasons to be responsible and compelling statistics that validate that responsible businesses do better according to traditional financial metrics. Of course, how you define "responsible" is somewhat of a conundrum.

- **Jeffrey Hollender(s.a.)**

Forord

Denne oppgaven er gjennomført som en avsluttende oppgave på masterprogrammet i Økonomi og Administrasjon ved Universitetet i Agder, innen spesialiseringen økonomisk styring og prosjektledelse. Oppgaven er obligatorisk og den teller 30 studiepoeng.

Bakgrunnen for mitt valg av bedriftens samfunnsansvar som tema er en interesse for fagområdet som ble vekket tidlig i studieløpet – og som bare vokste seg større ettersom årene gikk og jeg nærmet meg avslutning av graden. Gjennom tre sesonger som sesongleder i Kristiansand Dyrepark og Badelandet fikk jeg en del informasjon om deres arbeid innen dette feltet, noe som igjen bidro til å øke min interesse og mitt ønske om å gå dypere inn i aktuell teori og å undersøke mer om dette spennende temaet.

Prosessen med å skrive denne oppgaven har vært både svært lærerik og utfordrende, og jeg vil takke min veileder Stina Torjesen for god hjelp og veiledning gjennom hele prosessen. Din kunnskap om temaet har vært uvurderlig! Videre vil jeg rette en stor takk til min kontaktperson i Dyreparken, Morten Skraastad, og til alle toppledere, mellomledere og øvrige ansatte som har latt seg intervjuet til denne studien. Sist men ikke minst ønsker jeg å takke mamma og pappa og min kjære Christopher – som alltid har troen på meg og som har støttet meg gjennom hele prosessen.

Kristiansand - 3. Juni - 2014.

Christine Hartveit

Sammendrag

Denne oppgaven er bygget på et casestudie av Kristiansand Dyrepark AS. Det er blitt gjort bruk av det kvalitative forskningsintervju, og totalt er 13 intervjuer gjennomført og analysert med den hensikt å besvare oppgavens problemstilling. Formålet med oppgaven var først og fremst å undersøke hvilke ambisjoner toppledelsen i Dyreparken har for samfunnsansvar i deres organisasjon – og hvordan og i hvilken grad dette blir implementert. For å undersøke dette nærmere ble problemstillingen brutt ned i fire underliggende undersøkelsesområder med tilhørende spørsmål.

Oppgavens analyse bygger på relevant teori om blant annet strategisk bruk og implementering av bedriftens samfunnsansvar, etisk lederskap, internkommunikasjon og involvering og effekt på ansattes atferd. Studiens resultater viser blant annet at det ikke er en samlet forståelse av bedriftens samfunnsansvar blant respondentene – men det er en relativt høy bevissthet rundt Mara Naboisho-prosjektet og Dyreparkens arbeid med bevaring av dyr. Resultatene fra studien viser også at Dyreparken bruker relativt mye tid og ressurser på arbeidet med bedriftens samfunnsansvar, men toppledelsen er ikke helt samstemte i sine ambisjoner og i måten de snakker om arbeidets strategiske relevans. Samfunnsansvar er et tema som betyr noe for respondentene fra mellomledelse og øvrige ansatte, og det er en sterk gjennomgående tendens til at de er stolte over at Dyreparken tar samfunnsansvar. Resultatene viser at mellomledelse og øvrige ansatte bare delvis blir motiverte og engasjerte av at Dyreparken driver med samfunnsarbeid i seg selv. Budskapet om bedriftens samfunnsansvar kommuniseres på ulike måter internt i bedriften, men noen respondenter savner mer informasjon og involvering.

Kort oppsummert viser resultatene fra studien at det blir gjort forsøk på å implementere toppledelsens ambisjoner for bedriftens samfunnsansvar i organisasjonen ved bruk av ulike typer kommunikasjonsmidler og til en viss grad involvering av ansatte. Imidlertid tolkes studiens resultater slik at det som samlet oppfattes som utilstrekkelig informasjon og involvering av mellomledelse og øvrige ansatte fører til bare delvis implementering av arbeidets fulle potensiale i organisasjonen som helhet. Denne konklusjonen er bygget på dybdeintervjuer med både faste ansatte og sesongansatte. De sprikende resultatene med hensyn på toppledelsens ambisjoner og strategiske fokus på samfunnsansvar som helhet kan også være en forklarende faktor for den delvise implementeringen.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	II
Sammendrag.....	III
Innholdsfortegnelse.....	IV
Figuroversikt.....	VIII
1. Innledning.....	1
1.1 Valg av tema og case-bedrift.....	1
1.2 Problemstilling og undersøkelsesområder.....	2
2. Teori.....	4
2.1 Historien bak bedriftens samfunnsansvar som begrep.....	4
2.2 Definisjoner av bedriftens samfunnsansvar.....	5
2.2.1. Eksternt og internt arbeid med bedriftens samfunnsansvar.....	7
2.3 Normativ teori.....	7
2.4 Strategisk teori.....	8
2.5 De ansatte som interne interessenter.....	11
2.5.1 Bruke samfunnsansvar for å tiltrekke og holde på ansatte.....	12
2.6 Implementering av strategi og betydningen av ansattes involvering.....	13
2.7 Intern kommunikasjon, ledelsens rolle, bevissthet og ansattes engasjement.....	16
2.7.1. Intern kommunikasjon.....	17
2.7.2. Etisk lederskap.....	18
2.7.3. Bevissthet, forståelse og engasjement.....	21
2.8 Inspirasjon til innsats utover pålagte arbeidsoppgaver.....	24
2.9 Stolthetsfølelse og intern motivasjon blant de ansatte.....	25
3. Metodisk tilnærming.....	28
3.1 Valg av forskningsdesign.....	28

3.2 Valg av metode.....	29
3.3 Case studie.....	29
3.4 Innsamling av kvalitative data.....	31
3.5 Dokumentundersøkelse	31
3.6 Det åpne individuelle intervjuet	31
3.7 Hensyn ved valg av individuelt intervju som datainnsamlingsmetode	32
3.8. Utvelgelse av intervjuobjekter	33
3.9 Intervjuguide	34
3.10 Gjennomføring av intervjuene	36
3.11 Etikk i forhold til personvern og lydbåndopptak	37
3.12 Transkribering av innsamlet materiale.....	38
3.13 Systematisering av data	38
3.14 Validitet.....	39
3.15 Relabilitet	39
3.16 Min rolle i forhold til Kristiansand Dyrepark AS	40
3.17 Kristiansand Dyrepark AS og deres arbeid med bedriftens samfunnsansvar	41
4. Resultater fra intervjuene	45
4.1 Oppfatning, forståelse og bevissthet.	45
4.1.1 Oppfatning og forståelse av begrepet generelt og direkte knyttet til Dyreparken	45
4.1.2 Helhetlig forståelse.....	48
4.1.3 Bevissthet om prosjekter og samfunnsansvar som tema på jobb og utenfor	49
4.2 Midler tildelt og inntekter generert	50
4.2.1 Økonomispørsmål	51
4.2.2 Hvordan bedriftens samfunnsansvar kan skape økonomisk verdi for Dyreparken.....	55
4.2.2.1 Tiltrekke og holde på ansatte	55

4.2.3 Toppledelsens tid og fokus.....	56
4.2.4 Avsatt tid og midler, praktisk gjennomføring og pålegging av ekstraoppgaver	56
4.3 Intern kommunikasjon.....	59
4.3.1 Kommunikasjon av strategi fra toppledelsen	60
4.3.2 Oppfatning av kommunikasjon	61
4.3.3 Mellomledernes rolle i kommunikasjon rettet mot ansatte	62
4.4 Motivasjon og atferd hos mellomledere og øvrige ansatte	62
4.4.1 Motivasjon.....	63
4.4.2 Stolthet.....	64
4.4.3. Inspirasjon utløst av arbeidet med bedriftens samfunnsansvar	65
4.4.4 Toppledelsens tanker om effekten av samfunnsarbeidet på de ansatte.....	66
4.4.5 Toppledelsens tanker om involvering av ansatte og effekten av dette.....	66
5. Analyse og drøftelse av funn	69
5.1 Hvordan oppfattes og forstås begrepet bedriftens samfunnsansvar?	69
5.1.1 Oppfatning og forståelse av begrepet i organisasjonen.....	69
5.1.2 Bevissthet	70
5.2 Hvor mye midler tildeles, og hvilke inntekter genereres?	72
5.2.1 Midler og tid avsatt og praktisk gjennomføring.....	72
5.2.2 Inntekter generert fra arbeidet og kunnskap om arbeidets potensielle økonomiske verdi.....	74
5.3 Hvordan er internkommunikasjonen mellom toppledelse, mellomledelse og øvrige ansatte?.....	76
5.3.1 Kommunikasjon mellom toppledelse og mellomledelse/ øvrige ansatte	76
5.3.2 Kommunikasjon mellom mellomledelse og øvrige ansatte	78
5.4 Hvordan er motivasjonen blant mellomledelse og øvrige ansatte, og hva slags atferd kan sees hos disse?.....	78
5.4.1 Engasjement og motivasjon	79

5.4.2 Stolthet	80
5.4.3 Involvering av ansatte.....	81
5.4.4 Inspirasjon til innsats utover pålagte oppgaver	82
5.5 Konklusjoner underspørsmål.....	82
6. Konklusjon	85
6.1 Resultatenes bredere relevans	87
6.2 Videre forskning.....	88
6.3 Anbefalinger til Kristiansand Dyrepark AS	88
7. Kilder	92
8.Vedlegg	99
Vedlegg 1	99
Vedlegg 2.....	100
Vedlegg 3.....	101
Vedlegg 4.....	102
Vedlegg 5.....	103
Vedlegg 6.....	105
Vedlegg 7.....	107
Vedlegg 8.....	108
Vedlegg 9.....	109
Vedlegg 10.....	110

Figuroversikt

Figur 1: How shared value differs from corporate social responsibility (Porter & Kramer, 2011, s. 16).....	10
Figur 2: Dybdeintervjuets struktur (Tjora, 2012, s. 114).....	35

1. Innledning

1.1 Valg av tema og case-bedrift

Denne masteroppgaven gir ved bruk av 13 dybdeintervjuer ett innblikk i hvordan respondenter fra toppledelsen, mellomledelsen og øvrige ansatte i Kristiansand Dyrepark AS (Dyreparken) tenker omkring ulike aspekter knyttet til bedriftens samfunnsansvar.

En sentral del av teorien om bedriftens samfunnsansvar handler om hvordan bedrifter kan skape økonomisk verdi for seg selv gjennom arbeidet med dette ansvaret. Porter & Kramer (2002, s. 57) har uttalt: *Most companies feel compelled to give to charity. Few have figured out how to do it well.* I dette ligger det at mange selskaper involverer seg i bedriftens samfunnsansvar – men at få har funnet ut hvordan de virkelig skal bruke dette arbeidet til å skape maksimal verdi for bedriften. Denne oppgaven gir blant annet ny og viktig innsikt i hvordan studiens respondenter oppfatter bedriftens samfunnsansvar, og om hva respondentene fra mellomledelse og øvrige ansatte tenker omkring ulike aspekter som for eksempel motivasjon, stolthet og engasjement knyttet til dette arbeidet.

”Bedriftens samfunnsansvar er et tema av voksende interesse for akademikere og praktikere og i form av både teori og praksis” (Angus-Leppan, Metcalf & Benn, 2010, s. 189) (egen oversettelse). Burke & Logsdon (1996, s. 495) sier: ” [...] en fundamental tro blant dets business-tilhengere og business-og-samfunns-skoler er at det å ta samfunnsansvar betaler seg for bedriften og også for deres interessenter og samfunnet generelt” (egen oversettelse). Selv om det er sprikende meninger på dette feltet er det flere forskere som argumenterer med at det å jobbe med bedriftens samfunnsansvar kan skape økonomisk verdi for bedriften – blant annet Porter & Kramer (2002, 2011). Som Smith (2007, s. 193) sier: ”Den forlengede fordelene av bedriftens samfunnsansvar sikrer bærekraftige økonomiske fordeler og burde være et langsiktig mål for alle organisasjoner” (egen oversettelse). Mange selskaper har innsett at det å ta samfunnsansvar- og å ha et sosialt ansvarlig image, kan skape fordeler for bedriften og være et verdifullt strategisk valg (Kim, Lee, Lee & Kim, 2010, s. 557). Smith & Alexander (2013, s. 162) fant i sin studie at 96% av Fortune 500 bedriftene i USA refererer til ulike aspekter av bedriftens samfunnsansvar på sine hjemmesider. Dette indikerer at temaet er dagsaktuelt – og Smith (2003, s. 55) mener at CSR- debatten nå handler om hvordan bedrifter skal tilnærme seg sitt samfunnsansvar, snarere enn om de skal gjøre det i det hele tatt.

Dyreparken engasjerer seg i en lang rekke ulike prosjekter knyttet til bedriftens samfunnsansvar, blant annet i forhold til bevaring av truede dyrearter, bevissthet rundt bruk av palmeolje, medlemskap i Miljøfyrtårnet og i ulike returordninger og i Initiativ for etisk handel, og ikke minst gjennom Mara Naboisho-prosjektet i samarbeid med Strømmestiftelsen.

1.2 Problemstilling og undersøkelsesområder

Onkila (2013, ikke sidetall oppgitt) hevder at viktigheten av bedriftens *ansatte* nylig har blitt en del av diskusjonen rundt bedriftens samfunnsansvar. Ønsket bak denne oppgaven var å finne ut hva toppledelsen i Dyreparken tenker om bedriftens samfunnsansvar, hvilke ambisjoner de har for dette arbeidet, og hva de har gjort for å kommunisere budskapet om bedriftens samfunnsansvar videre nedover til de andre ansatte i bedriften. Videre var formålet å undersøke hva mellomledere og ansatte tenker om bedriftens samfunnsansvar, hvordan de oppfatter kommunikasjonen som er blitt gjort på dette området, og deres tanker rundt blant annet motivasjon, stolthet og engasjement knyttet til temaet. Jeg ønsket også å undersøke nærmere hvor mye midler Dyreparken bruker på sitt samfunnsansvar, og hvilke inntekter dette arbeidet genererer.

Oppgavens problemstilling er formulert som følger:

Hvordan og i hvilken grad implementeres toppledelsens ambisjoner for samfunnsansvar i organisasjonen?

Videre ble problemstillingen delt inn i fire mindre undersøkelsesområder med tilhørende underspørsmål, med det formål om å avdekke flere lag med kunnskap, og for å få et bedre og rikere datagrunnlag for videre analyse. De fire spørsmålene er:

1) Hvordan oppfattes og forstås begrepet bedriftens samfunnsansvar?

Formålet her var å undersøke hvordan toppledelsen, mellomledelsen og de øvrige ansatte oppfatter og forstår begrepet – og om oppfatningen og forståelsen av begrepet er konsistent i organisasjonen. I denne underkategorien undersøkes også hvor stor bevissthet respondentene har rundt de prosjektene Dyreparken har innenfor det samfunnsansvaret de har tatt.

2) Hvor mye midler tildeles, og hvilke inntekter genereres?

Hvor mye penger brukes på arbeidet med bedriftens samfunnsansvar i Dyreparken, og hva genererer arbeidet i form av inntekter? Her var ønsket også å se på indirekte kostnader og inntekter knyttet til arbeidet, hvis dette var mulig å finne i det tilgjengelige datamaterialet. Inkludert i denne kategorien ønsket jeg også å undersøke om respondentene fra mellomledelsen og øvrige ansatte opplever at det er satt av nok tid og penger til arbeidet med bedriftens samfunnsansvar og om hvordan de tenker i forhold til praktisk gjennomføring og påleggelse av ekstraoppgaver. Et siste aspekt som ble undersøkt i denne kategorien er kunnskap om hvordan arbeid med bedriftens samfunnsansvar kan skape økonomisk verdi for Dyreparken, og om arbeidet kan brukes for å tiltrekke og holde på ansatte.

3) Hvordan er internkommunikasjonen mellom toppladelse, mellomledelse og øvrige ansatte?

Formålet med den tredje underkategorien var å finne ut på hvilke måter arbeidet med bedriftens samfunnsansvar har blitt kommunisert fra toppladelsen og ut til de ansatte i bedriften. Her ønsket jeg også å finne ut hvordan mellomledere og øvrige ansatte opplever kommunikasjonen fra toppladelsen, og om mellomledelsen har en rolle i forhold til å kommunisere budskapet om bedriftens samfunnsansvar videre til sine underansatte.

4) Hvordan er motivasjonen blant mellomledelse og øvrige ansatte, og hva slags atferd kan sees hos disse?

Det siste aspektet jeg ønsket å se på var hvordan mellomledelsen og de øvrige ansatte opplever arbeidet med bedriftens samfunnsansvar, inkludert om de opplever at de blir motiverte av det faktum at Dyreparken driver med samfunnsarbeid, og om de opplever at de føler en stolthet knyttet til dette. I denne underkategorien ønsket jeg også se om det var mulig å finne konkrete eksempler på tiltak som har blitt satt i gang inspirert av arbeidet med bedriftens samfunnsansvar. Jeg ønsket også å undersøke hvilke tanker toppladelsen har om effekten av arbeidet med bedriftens samfunnsansvar på de ansatte– og i hvilken grad ansatte har fått være med på å utforme hva Dyreparkens samfunnsansvar skal omhandle.

Bakgrunn for valg av tema og en presentasjon av oppgavens problemstilling og tilhørende undersøkelsesområder er beskrevet i dette kapittelet. Kapittelet har også tatt for seg interessante aspekter ved denne studien. Videre vil oppgaven presentere relevant teori for problemstillingen og de fire undersøkelsesområdene.

2. Teori

I det følgende kapittelet presenteres kort bakgrunnen for det aktuelle fagfeltet, samt relevant teori for studiens forskningsspørsmål og underkategorier. Underveis i kapittelet blir det også diskutert hvorfor de presenterte teoriene er interessante for oppgavens problemstilling og undersøkelsesområder.

2.1 Historien bak bedriftens samfunnsansvar som begrep

Det vi i dag kaller bedriftens samfunnsansvar (internasjonalt kjent som Corporate Social Responsibility) har en lang og vidtfavnende historie (Carroll, 2008, s. 19). På tross av dette er det "[...] i hovedsak et produkt av det tjuende århundre, spesielt fra tidlig 1950-tall og opp til nåværende tidspunkt" (Carroll, 2008, s. 19) (egen oversettelse). Begrepet kan også oversettes til "næringslivets samfunnsansvar", men det har i denne oppgaven blitt valgt å bruke det førstnevnte uttrykket.

Det eksisterte imidlertid ideer om hva det betydde for bedrifter å bidra på en positivt måte for resten av samfunnet lenge før det kom et eget navn på bedriftens samfunnsansvar (Blowfield & Murray, 2008, s. 12). "De positive og negative påvirkningene som bedriftene påførte samfunnet førte til en offentlig, politisk og akademisk debatt" (Blowfield & Murray, 2008, s. 12) (egen oversettelse). Et spørsmål som kom opp var om "all profitt var legitim, bare bedriften holdt seg innenfor juridiske lover?" (s. 12) (egen oversettelse). Et annet viktig spørsmål var om bedriftene skulle gi en andel av deres økonomiske formue tilbake til det samfunnet som de opererte i og som de påførte eksterne virkninger (Blowfield & Murray, 2008, s. 12).

I følge Carroll (2008, s. 26) handlet 1950-tallet mer om prat enn faktisk handling med respekt på bedriftens samfunnsansvar. Carroll karakteriserer tidsperioden som en periode med et skifte av holdninger, der toppledere i bedriftene lærte seg å bli komfortable med å snakke om bedriftens samfunnsansvar. Tiåret 1960 markerte i følge Carroll en "[...] betydningsfull vekst i forsøket på å formalisere og mer presist forklare og definere hva bedriftens samfunnsansvar dreier seg om" og ulike skoler begynte å strebe etter å kunne påberope seg den beste måten å definere begrepet på (s. 27) (egen oversettelse). Begrepet fortsatte å få mer fokus gjennom 70, 80 og 90-årene, med viktige bidrag fra for eksempel forskere som Morrell Heald, George Steiner, Archie B. Carroll, Thomas M. Jones og Jennifer. J Griffin & John. F. Mahon (Carroll,

2008, s. 28-39). Når det gjelder videre utvikling av bedriftens samfunnsansvar i det tjuetførste århundre, sier Carroll (2008, s. 42) at bedriftens samfunnsansvar har en fremtid i den globale bedriftsarenaen, i og med at samfunnet rundt bedriften spiller en økende rolle i forhold til bedriftens suksess.

Begrepet bedriftens samfunnsansvar blir tolket på ulike måter i ulike land i henhold til landets egen historiske kontekst (Argandona & Hoivik, 2009, s. 221-234). Når det gjelder bedriftens samfunnsansvar i en norsk kontekst prøver Ihlen & Hoivik i sin artikkel ”Ye Olde CSR: The historic roots of corporate social responsibility in Norway” fra 2012 (s. 1-12) å forklare den historiske bakgrunnen til bedriftens samfunnsansvar i Norge. Forfatterne peker på en rekke momenter som har hatt påvirkning på utviklingen til fagfeltet i Norge, for eksempel synet på statlig eierskap, fagbevegelsenes sterke posisjon, et bedriftsmiljø preget av mange små bedrifter og en sterk middelklasse. ”Det legges vekt på *tradisjonen* for tenkning om samfunnsansvar” i det norske næringslivet i følge Øyvind Ihlen (2011, s. 11). Ihlen referer blant annet til en kommunikasjonsdirektør i en av de største norske bedriftene som påsto at samfunnsansvar i Norge egentlig dreier seg om å dokumentere eksisterende praksis og holdninger. Ihlen poengterer (s. 31) i sin bok *Samfunnsansvar på norsk: Tradisjon og kommunikasjon* fra 2011 ” [...] at det er en omfattende interesse for samfunnsansvar i både næringsliv, samfunnsliv og akademia” i Norge.

Som beskrevet i dette underkapittelet har begrepet bedriftens samfunnsansvar vært gjenstand for diskusjon i en årrekke - og et søk i nyere litteratur viser at det ennå er en pågående debatt om hvordan begrepet skal defineres.

2.2 Definisjoner av bedriftens samfunnsansvar

Freeman & Hasnaoui (2011, s. 419) sier at: ”Bedriftens samfunnsansvar er ikke et universelt adoptert konsept i og med at det er forstått forskjellig, trass i økende press på bedrifter for å inkorporere det i deres business-praksis ” (egen oversettelse). Det finnes en rekke ulike definisjoner på hva bedriftens samfunnsansvar er, og på hva som kan inkluderes under paraplyen ”arbeid med bedriftens samfunnsansvar”.

NHO (s.a.) definerer begrepet slik: ”Næringslivets samfunnsansvar handler om hvordan verdiskaping skjer – det vil si hvordan bedrifter produserer varer og tjenester på en lønnsom,

anstendig og bærekraftig måte”. Den norske regjeringen sier følgende om samfunnsansvar i St. meld nr. 10 (2008-2009, s. 7):

”Regjeringen legger til grunn en forståelse av samfunnsansvar som innebærer at bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer”.

PriceWaterhouseCoopers (2008-2014) har følgende definisjon på begrepet:

” En bedrift har direkte og indirekte påvirkning i både positiv og negativ grad på sine interessenter og omgivelser. Samfunnsansvar handler om hvordan bedrifter tar hensyn til disse påvirkningene og integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sine strategiske prosesser, beslutninger og daglige drift. Samfunnsansvar handler i tillegg om å utvikle fremtidsrettede og bærekraftige løsninger på samfunnets utfordringer”.

Som det kommer fram av definisjonene over er det et bredt spenn i hva de ulike partene mener at bedriftens samfunnsansvar egentlig innebærer og omfatter, selv om det å integrere sosiale og miljømessige hensyn går igjen i to av definisjonene. Hos offentlige myndigheter, næringsliv og forskere kan man finne en rekke ulike definisjoner av begrepet. Dahslrud (2008) fant hele 37 definisjoner av begrepet da han foretok en gjennomgang av litteraturen på fagfeltet. Dahslrud delte definisjonene inn i fem dimensjoner (s. 4) : den miljømessige, den sosiale, den økonomiske, den frivillige og interessent - dimensjonen. Med andre ord kan vi si: ”Det betyr noe, men ikke nødvendigvis alltid det samme for alle” (Votaw & Sethi, 1973, ref. i Göbbels, 2002 ; ref. i Von Marrewijk, 2002, s. 96) (egen oversettelse).

Dette er interessant og verdt å merke seg i forhold til denne oppgaven i og med at et av undersøkelsesområdene for case-studien handler om oppfatning og forståelse av bedriftens samfunnsansvar. Slik jeg ser det er det nærliggende å anta at det vil være en rekke ulike oppfatninger av bedriftens samfunnsansvar i organisasjonen – med mindre det er svært tydelig kommunisert fra toppledelsen hva Dyreparken legger i dette begrepet.

2.2.1. Eksternt og internt arbeid med bedriftens samfunnsansvar

Arbeidet med bedriftens samfunnsansvar kan deles inn i *eksternt* og *internt* arbeid eller aktiviteter (Aguilera et al.(2007); European Commission (2001); Brammer et al. (2007); Ligeti & Oravecz (2009) og Smith (2007), ref. i Auruskeviciene & Skudiene (2012), s. 51). Denne inndelingen illustrerer at arbeidet med bedriftens samfunnsansvar har flere dimensjoner, og at det omfatter en rekke ulike typer prosjekter rettet både innad i bedriften og utad mot eksterne interessenter.

”Eksterne aktiviteter knyttet til bedriftens samfunnsansvar inkluderer ansvarsfull opptreden i forhold til bedriftens eksterne operasjoner relatert til eksterne interessenter som for eksempel kunder, lokalsamfunn og handelspartnere” (Skudiene & Auruskeviciene 2012, s. 52) (egen oversettelse). Med andre ord vil for eksempel arbeid med å redusere miljøfotavtrykk og sikring av leverandørers behandling av ansatte på fabrikker i for eksempel lavkostnadsland gå under denne kategorien.

Internt arbeid, eller det som kalles den ”interne dimensjonen” av European Commission (2001, ref. i Castka, Balzarova, Bamber & Sharp, 2004, s. 141) omhandler primært rutiner og praksiser som involverer de ansatte i bedriften. Eksempler på dette er investering i humankapital, helse og sikkerhet, og miljøvennlige rutiner relatert til styring av naturressurser brukt i bedriftens produksjon (European Commission, 2001, ref. i Castka et al., 2004, s. 141).

I denne oppgaven vil det bli beskrevet både interne og eksterne aktiviteter Dyreparken gjør knyttet til bedriftens samfunnsansvar.

2.3 Normativ teori

Kristine Bryan-Kjær, ansatt ved NHH i Bergen, deler i sin artikkel om bedriftens samfunnsansvar fra 2012 inn teorien innenfor feltet i to hovedretninger. Den ene retningen kaller hun *normativ* og den andre *strategisk*. Det *normative* perspektivet beskrives først i dette avsnittet, før oppgaven går videre ut i det *strategiske* perspektivet.

Bryan-Kjær argumenterer for at det normative perspektivet har et fokus på *ansvar* (s. 342). ”Fokuset i den tidlige litteraturen om bedriftens samfunnsansvar lå ikke på hva bedriftens samfunnsansvar kan gjøre for bedriften, men heller på hva bedriften kunne og burde gjøre for

samfunnet” (Bryan- Kjær 2012, s. 342) (egen oversettelse). Carroll og Shabana (2010, s. 87) påstår at det at bedrifter tok samfunnsansvar på 1960 og 70- tallet var drevet av eksterne, sosialt bevisste motiver, og at bedriftene ikke så etter noe spesielt i retur for det arbeidet som ble utført.

I tillegg til at mye av den tidlige teorien om bedriftens samfunnsansvar hadde et normativt perspektiv, beskriver også Bryan-Kjær i sin tidligere omtalte artikkel at den etiske tenkemåten fremdeles har en fremtredende rolle i moderne litteratur om bedriftens samfunnsansvar. Jørgensen og Pedersen (2011) insisterer på at moral skal være en viktig parameter for å kategorisere bedriftens samfunnsansvar - bare arbeid med bedriftens samfunnsansvar som ikke er motivert av profitt kan kalles *genuin*. De to forfatterne sier videre at ” dette er den type av bedriftens samfunnsansvar som er karakterisert av at beslutningstakerne i organisasjonen har identifisert essensielle relasjoner av ansvar, og ser dem som viktige nok til å prioritere dem og integrere dem i organisasjonens aktiviteter” (s. 132) (egen oversettelse). Bedriften utfører med andre ord arbeid knyttet til deres samfunnsansvar bare for ”sin egen skyld”, og ikke i den hensikt å tjene noe på det (s. 132). Jamali (2007, s. 23/24) peker på det paradokset det er at mange selskaper ikke vil innrømme at de har profitt-motiver som ligger bak bedriftens arbeid med samfunnsansvar, eller at de legger vekt på aktiviteter knyttet til bedriftens samfunnsansvar som er langt borte fra deres kjerneaktiviteter, fordi de er redde for å bli oppfattet som selvopptatte og uærlige.

Det normative perspektivet forlattes herved, og oppgaven vil i den videre teksten fokusere på hva arbeidet med bedriftens samfunnsansvar kan tilføre bedriften av verdi – med andre ord det strategiske perspektivet:

2.4 Strategisk teori

Strategisk teori er den andre retningen Bryan-Kjær (2012) beskriver i sin tidligere nevnte artikkel.

”I kontrast til normativ CSR teori fokuserer den strategiske teorien mer på hva arbeidet med bedriftens samfunnsansvar kan tilføre bedriften av verdi, i stedet for om initiativene rundt arbeidet er bygget på moralske vurderinger” (Bryan- Kjær, 2012, s. 343) (egen oversettelse). Bryan- Kjær forteller videre (s. 343) at den strategiske relevansen til arbeidet med bedriftens

samfunnsansvar ennå er et kontroversielt tema. Milton Friedman (1970, ref. i Bryan–Kjær, 2012, s. 343) angrep arbeidet med bedriftens samfunnsansvar både i forhold til det normative og det strategiske perspektivet og kalte det en avledning som ” vil styre selskapet til tap” – og ulike skoleretninger har advart mot den såkalte distraksjonen av bedriftens samfunnsansvar (ref. Bryan–Kjær, 2012, s. 343). Det har også vært diskutert mellom ulike forskere om arbeidet med bedriftens samfunnsansvar virkelig er ”*the business of business*” (s. 343). Flere ulike skribenter og forskere innen det strategiske feltet insisterer imidlertid på at initiativer som adresserer samfunnet og miljøet er relatert til ”*the business of business*” (Jamali, 2007; Kanter, 2009, 2011; Lantos, 2001; Porter & Kramer, 2002, 2006, 2011, ref. i Bryan-Kjær s. 343). Niall Fitzgerald (styreleder hos Unilever) sa i en tale fra 2003 på London Business School (ref. i Smith, 2005, s. 63) følgende om temaet:

” Bedriftens samfunnsansvar er ikke et mykt tema eller en aktivitet man gjør for moro skyld på ytterkanten av det å drive en bedrift. Det er sentralt for å drive business. Det er utfordrende å administrere det og det er et skarpt forretningsmessig spørsmål” (egen oversettelse).

Porter & Kramer beskriver i sin artikkel fra 2011 et begrep de kaller *creating shared value*, eller det vi på norsk kan kalle *å skape delt verdi*. De to forfatterne beskriver (s. 4) hvordan ”bedriftene i økende grad har blitt sett på som i stor grad ansvarlige for sosiale, miljømessige og økonomiske problemer” (egen oversettelse). Porter & Kramer (s. 4) mener at næringslivet og samfunnet må bringes tilbake til hverandre – og at det er bedriftene som må ta ledelsen for å kunne få til dette. Forfatterne mener at løsningen ligger i prinsippet om *delt verdi*, som omhandler det å skape økonomisk verdi på en måte som også skaper verdi for samfunnet ved å adressere det behov og utfordringer som finnes der (s. 4). Forfatterne mener det er tre nøkkelmåter bedrifter kan gjøre dette på: ved å revurdere produkter og markeder, redefinere produktivitet i verdikjeden og ved å legge til rette for lokal klyngeutvikling(s. 5). Det å skape *delt verdi* dreier seg ikke om personlige verdier eller om å redistribuere verdien som allerede er skapt av bedriften – men om å ekspandere den totale ”pakken” av økonomisk og sosial verdi. Man kan spørre seg hvordan konseptet om *delt verdi* skiller seg fra konseptet om bedriftens samfunnsansvar(CSR), og dette har de to forfatterne forsøkt å illustrere i figuren under:



Figur 1: How shared value differs from corporate social responsibility (Porter & Kramer, 2011, s. 16)

Som det kommer frem av figuren mener forfatterne blant annet at det å skape *delt verdi* går på å gjøre konseptet med det å ta samfunnsansvar til et integrert område i bedriften – med den hensikt å skaffe bedriften blant annet konkurransefordeler og for å oppnå høyest mulig profitt. Porter & Kramer skriver også (s. 15/16) at *delt verdi* vil bli en integrert del av selskapets strategi, og at selve essensen i det å ha en strategi i følge forfatterne ligger i det å velge en unik posisjon og en å ha særegen verdikjede til å levere den.

Burke & Logsdon (1996) forteller at det har blitt gjort mange studier med det formål å finne ut av forholdet mellom bedriftens samfunnsansvar og profitt (s. 496). Det har vært problematisk å finne statistiske bevis på at arbeid med bedriftens samfunnsansvar øker profitten – og det blir argumentert med at dette blant annet skyldes at det er vanskelig å definere bedriftens samfunnsansvar. Burke & Logsdon deler det strategiske perspektivet inn i fem dimensjoner (egne oversettelser): 1) sentralitet 2) spesifisitet 3) proaktivitet 4) frivillighet og 5) synlighet. *Sentralitet* handler om å sette mål og misjon for arbeidet som er nært til bedriftens egen misjon og mål. *Spesifisitet* omhandler det å ha evnen til å uthente interne fordeler av arbeidet, og ikke bare lage felles goder som samfunnet kan ha nytte av.

Proaktivitet dreier seg om å planlegge fremover og analysere fremtidens bedriftsmiljø. *Frivillighet* handler om å ta ansvar på frivillig basis – ikke bare følge pålagte retningslinjer, og *synlighet* innebærer at det er mulig å se hva bedriften gjør av samfunnsarbeid, og at interne og eksterne interessenter anerkjenner arbeidet. De to forfatterne skriver (s. 499) at ledere kan ta bedre beslutninger om aktiviteter knyttet til bedriftens samfunnsansvar ved å bruke arbeidet strategisk og bli mer bevisste på fordelene for både bedriften og dens interessenter.

Det *strategiske* perspektivet er interessant for denne oppgaven fordi en del av oppgavens problemstilling går ut på å undersøke toppledelsens ambisjoner for samfunnsansvar i organisasjonen. Er ambisjonene deres knyttet opp mot det strategiske perspektivet – og er de i det hele tatt klar over den strategiske teorien som finnes på feltet?

2.5 De ansatte som interne interessenter

R. Edward Freeman beskriver i sin bok *Strategic management: a stakeholder approach* fra 1984 et konsept han mener vil snu ledelsesenergien i riktig retning – det såkalte konseptet om ”stakeholders”. Stakeholders kan oversettes til interessenter på norsk. ”Enkelt sagt, en interessent er en hvilken som helst gruppe eller individ som kan påvirke, eller blir påvirket, av oppnåelsen av et aksjeselskaps formål” (s. vi/forord) (egen oversettelse). Kunder, leverandører, aksjeeiere, myndigheter og ansatte i bedriften er noen av eksemplene på interessenter som blir nevnt. Dette er interessant i forhold til denne oppgaven fordi det understreker at de ansatte – som er blant analyseobjektene for denne studien - også en viktig interessegruppe i forhold til bedriftens opptreden innad og utad.

Som Waldman & Siegel (2008, s. 120) presiserer: ” [...] ansatte – tydelig en viktig internt orientert interessegruppe” (egen oversettelse). Dawkins & Lewis (2003, s. 192) påstår at ” [...] en ansatt er en av de mest innflytelsesrike talspersonene for bedriften i andre interessenters øyne” (egen oversettelse). Wood (1991, s. 699) referer til seg selv (1990) med følgende sitat: ” en bedrifts sosiale ansvar ivaretas ikke av en abstrakt organisatorisk aktør: de ivaretas av individuelle mennesker som konstant tar avgjørelser og valg, noen store og noen små, noen ubetydelige og andre med store konsekvenser” (egen oversettelse). Med andre ord er de individuelle individene som en bedrift består av – de ansatte – en viktig brikke i forhold til å ivareta bedriftens sosiale ansvar.

2.5.1 Bruke samfunnsansvar for å tiltrekke og holde på ansatte

Bryan-Kjær (2012) foreslår ni strategier for bedriftens samfunnsansvar som har som formål å kunne gi bedrifter en konkurransefordel. Den sjette av disse er *internt engasjement* (s. 349). Bryan-Kjær presiserer at selv om det er vanlig at bedrifter kommuniserer hva som gjøres av samfunnsarbeid til de eksterne interessentene, er det like viktig å gi informasjon til de ansatte i bedriften, og forsøke å engasjere disse. Forfatteren viser til blant annet Valentine & Fleishman (2007) og Smith (2005) sine artikler som beskriver at bedriftens samfunnsansvar kan være et viktig verktøy for å motivere, tiltrekke og holde på ansatte. Smith (2005, s. 59/60) skriver at blant annet det å fremme en sterk bedriftskultur som tiltrekker og holder på kvalifiserte ansatte kan styrke bedriftens langsiktige verdi.

Bryan- Kjær forteller (s. 349) om den norske bedriften TOMRA som etter å ha startet å markedsføre seg som ledende innen bærekraft og miljø økte oppmerksomheten fra studenter som ville ha et såkalt ”internship” hos dem fra 1-2 til 200 stykker. Dette viser at en sterk etisk profil utad kan føre til flere fordeler for bedriften i forhold til de interne interessentene som de ansatte er. Morsing & Schultz (2006, s. 325) påpeker at det er en økende interesse blant ledere for hvordan de kan skape gode forhold til interessentene – og ikke bare lede dem. Deltakelse og dialog er viktig stikkord. Dette gjelder selvsagt ikke bare de interne interessentene, men også eksterne interessenter.

Greening & Turban (2000, s. 19/20) fant i sin studie ut at ansatte oppfatter bedrifter som jobber med bedriftens samfunnsansvar som attraktive arbeidsgivere i forhold til de bedriftene som tar mindre samfunnsansvar, og har lav såkalt ”sosial ytelse”. Forfatterne beskriver også at bedrifter kan bruke samfunnsarbeidet som en fordel i forhold til å skaffe seg de mest kompetente arbeidstakerne. Dette er med andre ord en strategisk måte bedrifter kan bruke det å ta samfunnsansvar på til å skaffe seg den beste kompetansen på markedet. Funnene til Greening & Turban støttes av studien til Alniacik, Alniacik & Genc (2011, s. 241) som i sin studie fikk støtte for sin hypotese om at potensielle ansatte vil ha større intensjoner om å jobbe for en bedrift de har fått positiv informasjon om i forhold til innsats for bedriftens samfunnsansvar – enn for bedrifter der de har fått negativt informasjon om dette. Albinger & Freemans (2000, s. 243-253) studie antydte også at bedrifter som presterer bra med hensyn på bedriftens samfunnsansvar har fordeler når det gjelder å tiltrekke seg de mest kompetente ansatte. Det vil være interessant å se hva denne studiens resultater sier om i hvilken grad

respondentene fra Dyreparken mener at det er viktig at bedriften de jobber i tar samfunnsansvar.

Burke & Logdson (1996, s. 499) presiserer at deres femte dimensjon innenfor det strategiske perspektivet –*synlighet*- også er viktig med hensyn på bedriftens interne medlemmer, de ansatte. Synlighet er viktig fordi at dette arbeidet kan brukes til å tiltrekke og holde på de beste ansatte – men da må det også være noe som de ansatte vet om at finner sted. Resultatene fra denne studien kan si noe om hvor synlig respondentene opplever at arbeidet med bedriftens samfunnsansvar er i Dyreparken.

2.6 Implementering av strategi og betydningen av ansattes involvering

En viktig del av denne studiens problemstilling dreier seg om hvordan toppledelsens ambisjoner for bedriftens samfunnsansvar blir implementert i bedriften. Hvordan kan så ambisjonene for bedriftens samfunnsansvar bli implementert i bedriften på en god måte? På dette feltet er det en rekke forskere som har kommet med bidrag:

Werre (2003, s. 247) mener at det er tre aspekter som er spesielt relevante i forhold til implementeringen av bedriftens samfunnsansvar: sensitivitet til organisatorisk miljø, bevissthet om verdier og et klart lederskap. Werre påstår (s. 248) at det er essensielt for en bedrift å følge med på trendene i omgivelsene rundt seg – og at dette i stor grad avhenger av toppledelsens verdier og overbevisninger. Det er viktig for ledelsen å være klar over egne og de ansattes verdier, slik at implementeringen kan gjøres i tråd med disse. Handlinger som ikke er i tråd med de ansattes verdier vil sannsynligvis bli møtt med motstand i organisasjonen. Et klart lederskap i denne forbindelsen vil si det å kunne skape en visjon for fremtiden som møter de kravene omgivelsene har og kunne klare å kommunisere denne visjonen på en slik måte at de ansatte blir inspirert til å handle i tråd med visjonen (s. 248). Dette krever en ledelse som kan gjøre teori om til praksis.

Werre (s. 248) laget en modell for implementering av bedriftens samfunnsansvar bestående av fire faser (egne oversettelser): 1) øke toppledelsens bevissthet 2) Formulere visjon og verdier 3) Endre atferd i organisasjonen 4) Forankre endringen. Werre (s. 249) påstår at økt innsats for bedriftens samfunnsansvar ofte er trigget av en endring i toppledelsens bevissthet om dette temaet. Når det gjelder å formulere visjon og verdier sier Werre (s. 252): ”En klar visjon og

kjerneverdier for bedriftens samfunnsansvar formulert og delt av toppledelsen er viktige elementer i forhold til å mobilisere ansattes entusiasme og innsats” (egen oversettelse). For at visjonen og verdiene skal kunne inspirere må de deles og leves opp til innad i organisasjonen. Werre understreker også (s. 254) betydningen av kontinuerlig intern kommunikasjon og involvering av de ansatte for at atferden i organisasjonen skal endres og for at implementeringen av strategien skal lykkes. Sist men ikke minst må endringen i atferd forankres i organisasjonen. Werre beskriver (s. 256) at hvis ikke endringen er tilstrekkelig konsolidert med blant annet bedriftens strategi og kultur – er det en risiko for at man går tilbake til gamle spor og fortsetter den gamle atferden. For å få til en suksessfull forankring foreslår Werre blant annet følgende tiltak (s. 257) : inkorporere samfunnsansvar inn i den langsiktige strategien til bedriften, oppdatere ledelsen ofte med informasjon om aktuelle temaer, belønne ansvarlig atferd og kontinuerlig evaluere fremgangen. Det vil være interessant å se om denne studiens resultater sier noe om hva som er visjonen for bedriftens samfunnsansvar for Dyreparken, og om hvordan denne visjonen er blitt kommunisert videre nedover i bedriften. Studiens resultater vil også gi informasjon om i hvilken grad de ansatte har blitt involvert i bedriftens samfunnsansvar, og om samfunnsansvar er blitt inkorporert i den langsiktige strategien til bedriften.

Når det gjelder selve implementeringen av planen for bedriftens samfunnsansvar presiserer Maon, Lindgreen & Swaen (2009, s. 81) at: ”Selv om det er toppledelsen som bestemmer retningen og strategien for arbeidet med bedriftens samfunnsansvar, så er det mellomledelsen og de øvrige ansatte som må implementere det i virkeligheten” (egen oversettelse). Videre fortsetter Maon et al. (s. 81) med å presisere mellomledelsens rolle – som forfatterne mener er å iverksette den retningen som er bestemt av toppledelsen. Mellomledelsen skal blant annet sørge for at ansattes oppførsel og resultater overvåkes og at ressurser fordeles og kontrolleres. Hvis det er nødvendig skal mellomledelsen forklare strategien til sine underordnede. Teori om mellomledelsens rolle er interessant for denne studien fordi respondenter fra nettopp denne gruppen i Dyreparken er en viktig del av studiens analyseobjekter.

Det poengteres også i forhold til de ansatte at disse fungerer som organisasjonens ansikt utad (s. 81). De ansatte kan fungere både som advokater, ambassadører og kilder til ny informasjon – men de kan også skape problemer hvis de ikke blir tilstrekkelig engasjert, og det er derfor det er så viktig med god kommunikasjon mellom toppledelse og ansatte når det gjelder

strategien for bedriftens samfunnsansvar og implementering av denne (Government of Canada, 2006, ref. i Maon et al., 2009, s. 81). Videre blir det påstått at:

”Det å inkludere de ansatte i implementeringen krever fokus på bevissthet og å sjekke at de forstår konteksten og bakgrunnen for bedriftens tilnærming til samfunnsansvaret og arbeidet med dette, inkludert motivasjonen, grunnene til at man har valgt en spesiell tilnærming, relevans for organisasjonen, hvordan den passer inn med organisasjonens mål, endringer som måtte oppstå – og andre implikasjoner” (Government of Canada, 2006, ref. i Maon et al., 2009, s. 81) (egen oversettelse).

Videre fortelles det at organisasjonen kan sikre at de interne interessentene utvikler en følelse av eierskap og stolthet for organisasjonens samfunnsarbeid ved å involvere de ansatte i diskusjoner rundt implementeringen. Government of Canada (2006) presiserer at ansatte har en viktig rolle i implementeringen av bedriftens samfunnsansvar. Ansatte bør få informasjon om blant annet hvorfor bedriften engasjerer seg i samfunnsarbeid, hvorfor det er relevant i forhold til organisasjonen de jobber i, hvordan det passer med organisasjonens mål og så videre.

Maclagan(1999) skriver om hvorfor det er viktig at ansattes meninger blir tatt med i utformingen av arbeidet med bedriftens samfunnsansvar. Maclagan hevder (s. 48) at man må gi de ansatte i bedriften oppmerksomhet når man snakker om bedriftens samfunnsansvar. I følge forfatteren (s. 45) kan man ikke snakke fornuftig om det å virkelig ta samfunnsansvar hvis man ikke bringer virkelige mennesker som kan fungere som moralske agenter inn i bildet. Det er viktig å huske på at det er deres tanker og verdier som blir uttrykket i faktiske handlinger (s. 48). Ansatte kan ha noe viktig å bidra med i utformingen av bedriftens samfunnsansvar, og ledelsen bør derfor gjenkjenne og bry seg om ansattes tanker rundt organisasjonens etikk.

Bhattacharya, Sen & Korschun (2008, s. 43) presiserer at ledere må jobbe for å involvere de ansatte i blant annet planleggingen og implementeringen av bedriftens program for samfunnsansvar. De tre forfatterne fant i sine undersøkelser ut at det stort sett er toppledelsen som bestemmer hva slags tiltak bedriften skal støtte og engasjere seg i, og hvordan dette skal utføres (s. 41). Bhattacharya et. al mener at det er viktig at ansatte blir deltakere og ikke bare tilskuere (s. 43). Som forfatterne beskriver (s. 44) kan man se på ansatte som de primære

utførerne av bedriftens sosiale ansvar – og at det derfor vil være naturlig at det er de ansatte, og ikke bare toppladelsen, som utformer hva bedriftens samfunnsansvar skal innebære. Lyon (2004) peker også på viktigheten av å involvere ansatte (s. 136). Ansatte må involveres i arbeidet med å designe bedriftens samfunnsansvar for å sikre forpliktelse og effektiv formidling av budskapet gjennom hele organisasjonen. Dawkins & Lewis (2003, s. 191) fant i en studie av ansatte i seks selskaper i ulike sektorer at tilbøyeligheten til å snakke positivt om bedriften til utenforstående økte betraktelig blant de ansatte som var involverte i bedriftens aktiviteter knyttet til samfunnsansvaret. I denne studien spørres respondentene fra mellomledelse og øvrige ansatte om hvor ofte de snakker om bedriftens samfunnsansvar på og utenfor jobb – og det blir også undersøkt i hvilken grad de ansatte har vært med på å utforme bedriftens samfunnsansvar. Det vil være interessant å se om studiens resultater kan si noe knyttet opp til den presenterte teorien.

CSR Europe (2010) beskriver ulike metoder bedrifter bruker for å engasjere ansatte i bedriftens samfunnsansvar. Eksempler som blir nevnt er å invitere til seminarer og ”workshops” som omhandler temaet, oppmuntre til frivillig innsats, eller bruke tilbakemeldinger fra ansatte til å videreutvikle strategien (s. 7). I denne studien undersøkes det blant annet om toppladelsen i Dyreparken har gjort tiltak for å inkludere ansatte i arbeidet med bedriftens samfunnsansvar.

2.7 Intern kommunikasjon, ledelsens rolle, bevissthet og ansattes engasjement

CSR Europe beskriver i sin rapport fra 2010 temaet rundt den interne kommunikasjonen av arbeidet med bedriftens samfunnsansvar, og hva dette har å si for de ansattes engasjement. Rapporten presiserer (s. 3) at den faktiske implementeringen av strategien for bedriftens samfunnsansvar krever en god dialog med alle bedriftens enheter og ansatte, selv om realiteten ofte viser at det er toppladelsen som utformer strategien. Rapporten (s. 3) sier videre:

” Ved å være ved kjernen av en bedrifts strategi for bedriftens samfunnsansvar, kan intern kommunikasjon og de ansattes engasjement spille en viktig rolle for suksessen med å implementere forpliktelsene bedriften har påtatt seg gjennom arbeidet med bedriftens samfunnsansvar ved å engasjere de ansatte og få dem til å bli aktive pådrivere for arbeidet [...]” (egen oversettelse).

2.7.1. Intern kommunikasjon

Intern kommunikasjon kan defineres som ” [...] planlagt bruk av kommunikasjonsmidler for å systematisk påvirke kunnskaper, holdninger og oppførsel hos de nåværende ansatte ” (Stauss & Hoffmann, 2010, s. 143) (egen oversettelse). CSR Europe (2010) beskriver ulike metoder som kan benyttes for å kommunisere et internt budskap (s. 5) :

- Uformell og formell kommunikasjon
- Enveis og toveis kommunikasjon
- Topp-ned og bunn-opp kommunikasjon

Det finnes en rekke ulike verktøy for å kommunisere budskapet rundt bedriftens samfunnsarbeid, for eksempel via elektroniske midler, via papirbaserte notater, magasiner og lignende, såkalt ”ansikt til ansikt” kommunikasjon og også via annen kommunikasjon på arbeidsplassen i form av informasjonsskjermer, kontormateriell med budskap og så videre (CSR Europe, 2010, s. 6). Klein (1996, s. 34) mener at såkalt ”ansikt til ansikt” kommunikasjon er det beste mediet for å kommunisere informasjon innad i bedriften. I denne studien undersøkes det blant annet hvordan den interne kommunikasjonen mellom toppledelse, mellomledelse og øvrige ansatte har foregått – og det vil da være interessant å se på hvilke kommunikasjonsmedium som er brukt i Dyreparkens tilfelle.

Welch (2012) utførte en studie som omhandlet ansattes perspektiver på intern kommunikasjon. Studien fant (s. 253) at ansatte har ulike perspektiver, og at ledelsen må se på de ansatte som multidimensjonale og ikke som en singel enhet. Det optimale er hvis informasjon blir tilbudt i ulike former (elektronisk, utskrevet eller kombinert), slik at ansatte kan velge den måten de selv finner mest brukbar for å tilegne seg informasjon. Klein (1996, s. 34) påstår også at bruken av flere medier for intern kommunikasjon er mer effektivt enn det å bare bruke ett medium. Det vil være interessant å tolke denne studiens resultater opp mot det disse teoretikerne sier om intern kommunikasjon. Klein (s. 35, ref. til Daft & Huber, 1986; Katz & Kahn, 1978) sier videre at toppledelsens influens nedover i bedriften kan forbedres hvis hvert nivå i hierarkiet blir fullt informerte. Hvert nivå kan da fungere som en fullverdig kommunikasjonspartner som kan bringe informasjon videre nedover i bedriften.

Weaver, Trevino og Cochran (1999, s. 541) poengterer at ansatte får ofte mye ulik informasjon om hva som er viktig i organisasjonen, og det er en fare for at informasjon knyttet til samfunnsarbeid blir glemte. Werre (2003, s. 254) understreker betydningen av kontinuerlig intern kommunikasjon for å øke bevisstheten om bedriftens samfunnsansvar og om bedriftens visjon og kjerneverdier. Maon et al. (2009, s. 82) presiserer viktigheten av god kommunikasjon av forpliktelser og resultater knyttet til arbeidet med bedriftens samfunnsansvar. Det bør foreligge en plan for intern kommunikasjon, der metodene for kommunikasjon blir avklart og ansatte bør informeres om programmets fremgang og eventuelle endringer (s. 82).

Hva slags utfordringer kan dukke opp i arbeidet med å kommunisere det ønskede budskapet? CSR Europe (2010, s. 6) nevner blant annet at kostnader og budsjettbegrensninger spiller en viktig rolle og at dette kan bli sett på som en stor utfordring. Kanskje ønsker man å bruke mye tid og penger på kommunikasjon av budskapet om bedriftens samfunnsarbeid, men blir stoppet av mangel på penger. Den nevnte rapporten beskriver også utfordringer som kan dukke opp knyttet til ulikheter mellom avdelingene i bedriften. CSR Europe (2010) påstår at et viktig suksesskriterie for den interne kommunikasjonen er at den tar hensyn til de ulike realitetene som de forskjellige avdelingene i bedriften står ovenfor (s. 6). Bhattacharya, Sen & Korschun (2008, s. 38) mener at et problem mange bedrifter har i forhold til å kunne markedsføre bedriftens samfunnsansvar internt er at bedriftene ikke kommuniserer arbeidet med bedriftens samfunnsansvar ut til de ansatte på en klar og konsistent måte. Dette er interessant for denne studien nettopp fordi en av undersøkelsesområdene dreier seg om hvordan arbeidet med bedriftens samfunnsansvar kommuniseres internt i Dyreparken.

2.7.2. Etisk lederskap

Toppledelsens rolle er interessant for denne studien fordi problemstillingen omhandler hvordan og i hvilken grad toppledelsens ambisjoner blir implementert nedover i organisasjonen. Det at toppledelsen utarbeider effektive retningslinjer for arbeidet med bedriftens samfunnsansvar er viktig for dagens selskaper – men disse retningslinjene er også nødt til å bli fysisk levert av de ansatte i bedriften. Selv de beste initiativer fra toppledelsen sin side kan være ubrukelige hvis ikke de ansatte som skal leve dem ut ”kjøper opplegget” og gjennomfører ideene i praksis (CSR Europe, 2010, s. 9). Det er essensielt at strategien blir

kommunisert nedover i bedriften (s. 11). Som Metzger, Dalton & Hill (1993, s. 35, ref. til Reynolds, 1991) skriver så treffende: ” For en rekke grunner for tallrike til å nevne her (men vi antar at de alle er kjente for våre lesere) viser det seg at toppledelsen ofte vet lite om realiteten som konfronterer deres underordnede” (egen oversettelse). Når det gjelder lederskap mener tidligere omtalte Werre (s. 248) at ledelsen må kommunisere visjonen for samfunnsarbeidet på en slik måte at det inspirerer tilhørerne til å handle i tråd med visjonen.

Collier & Esteban (2007, s. 30 og 31) sier om temaet : ”Denne artikkelen viser at det ikke er nok å ha ”mission statements” og ”codes of ethics”” (egen oversettelse). De to forfatterne mener at etikken må integreres i det de kaller bedriftens kulturelle stoff, samtidig som det integreres i hjertet og sinnet til bedriftens medlemmer. Videre sier Collier & Esteban at det er en utfordring å aktivere og pleie ansattes engasjement og forpliktelse for bedriftens samfunnsansvar – og at de som står ansvarlige for strategi og retning trenger å respondere på denne utfordringen. Hvis de klarer dette kan bedriften ”[...] utvikle en integrert kultur for bedriftens samfunnsansvar, der samfunnsansvar blir et samlingspunkt i søket for det felles gode og en bærekraftig fremtid” (s. 30/31) (egen oversettelse). Collier og Esteban (s. 30) sier også: ”Uten full støtte fra organisasjonens lederskap vil ikke etikken bli fullt ut integrert i selskapet”.

Seidman (2004, s. 136) skriver at det å skape og vedlikeholde felles verdier og oppfattelser krever årvåkenhet, og det krever etisk lederskap. Det etiske aspektet må være noe som er viktig i organisasjonen, og etisk atferd må belønnes. Hvis en varig etisk bedriftskultur skal bygges kan ikke bare toppledelsen være etisk bevisste, mellomledelsen og de øvrige ansatte må også oppmuntres til å tenke etisk (s. 137). Som Seidman skriver (s. 136):

” Ikke før ledelsen premierer og feirer etisk oppførsel, selv når det er upraktisk, og ja, noen ganger ikke lønnsomt på kort sikt, vil andre i organisasjonen tro på at forpliktelsen til etisk oppførsel er ekte, snarere enn en praktisk retorisk krykke” (egen oversettelse).

CSR Europe(2010) mener det er avgjørende at ledelsen anerkjenner de ansatte som interne nøkkelinteressenter i bedriften, og at kommunikasjonen som blir gjort mot dem om arbeidet med bedriftens samfunnsansvar ikke bare spiller en viktig rolle for deres engasjement og lojalitet, men også strategiens suksess (s. 9). Det er viktig å huske på at de ansatte er

bedriftens ansikter utad, og at de sannsynligvis vil snakke om bedriften til sine venner og kjente – og på denne måten spre videre budskap som blir kommunisert til dem på jobben.

Waldman viser i sin og Siegels artikkel ”Defining the socially responsible leader” (2008, s. 117 og 118) til det han mener er en ignorering av ledelsens rolle i forhold til å formulere og implementere strategier og initiativer for bedriftens samfunnsansvar i de fleste studier om dette temaet. ”Ledere på toppnivå er helt tydelig i en posisjon der de kan influere disse policyene” (s. 117/118) (egen oversettelse). Artikkelen er skrevet i form av brevveksling mellom Waldman og Siegel, og Siegel skriver i ett av sine brev (s. 118) at det er viktig å ha fokus på strategisk CSR lederskap, og at man burde se på en bedrifts valg om å engasjere seg i arbeid med bedriftens samfunnsansvar som et strategisk valg fra ledelsens side. Bhattacharya, Sen & Korschun (2008, s. 38) påstår at toppledere generelt vet om bedriftens samfunnsengasjement på et bredt nivå – som for eksempel at de vet at bedriften resirkulerer avfall – men at mange toppledere ennå ikke har forstått betydningen av bedriftens samfunnsengasjement i forhold til hvordan de ansatte oppfatter bedriften de jobber i.

Avey, Wernsing & Palanski (2012) fant i sin studie av 845 ansatte i flere organisasjoner ut at (s. 30) ” [...] etisk lederskap er positivt relatert til ansattes psykologiske velferd og jobbtilfredshet” (egen oversettelse). Studiens resultater tyder også på at etisk lederskap kan bidra til ansattes velvære ved at de får utrykke bekymringer og komme med ideer til forbedringer. Brown, Trevino & Harrison (2005, s. 117) presiserer også dette, og sier: ”Ledere skal være en nøkkilkilde for etisk veiledning for de ansatte” (egen oversettelse). Brown et. al (2005, s. 120) definerer etisk lederskap som følgende:

” [...] demonstrasjon av normativt passende oppførsel gjennom personlige handlinger og mellommenneskelige forhold, og promoteringen av slik oppførsel til underordnede gjennom toveis-kommunikasjon, forsterkninger og beslutningstaking” (egen oversettelse).

Piccolo, Greenbaum, Den Hartog & Folger (2010) fant i sin studie blant annet (s. 271) ut at etiske ledere vil berike betydningen til arbeidet ved å tillate ansatte medbestemmelse i avgjørelser som blir tatt i organisasjonen, belønne etisk oppførsel og ved å tilføre etiske verdier til bedriftens aktiviteter. Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts & Chonko (2009, s. 165) skriver følgende i diskusjonen til sin studie omhandlende influensen til etisk lederskap:

”Dette foreslår at selv om ledere kan påvirke gjennom å følge regler og forsterke etisk oppførsel, er hvordan de kommuniserer informasjon og samhandler med individer spesielt viktig i forhold til å forme etiske oppfatninger i en arbeidskontekst” (egen oversettelse). Her ser vi igjen at *kommunikasjon* er et viktig aspekt.

2.7.3. Bevissthet, forståelse og engasjement

Bhattacharya, Sen & Korschun (2008, s. 38) beskriver den utfordringen bedrifter har i forhold til å skape bevissthet om bedriftens samfunnsansvar hos de ansatte.

”Våre studier anslår at de fleste ansatte ikke er nære til sine arbeidsgiveres innsats for bedriftens samfunnsansvar; mange har en vag anelse om at arbeidsgiveren er sosialt ansvarlig, men de vet lite til ingenting om de spesifikke aktivitetene bedriften de jobber i engasjerer seg i” (egen oversettelse).

De tre forfatterne forteller videre (s. 38) at selv om en ansatt kan være sterkt engasjert i et prosjekt bedriften har innenfor sitt samfunnsansvar, kan den samme ansatte være fullstendig uvitende om de andre initiativene bedriften har på dette feltet. Forfatterne påstår også (s. 38) at mange ansatte opplever at det er vanskelig å finne informasjon, selv om de vil vite mer om initiativene som gjøres. Dette er interessant for denne studien fordi et av konseptene som undersøkes er nettopp bevissthet. Hvor bevisste er respondentene på det samfunnsansvaret Dyreparken har tatt, og hvilke prosjekter vet de om?

De tre forfatterne illustrerer videre sine poeng ved å referere til en undersøkelse gjort i USA (s. 39): ” [...] 90% av respondentene var enige i at det var viktig at bedriften engasjerte seg i sitt samfunnsansvar – men bare ca. 50% var enige i at de hadde en klar forståelse av hva dette engasjementet egentlig handlet om” (egen oversettelse). I følge de tre forfatterne er det en klar utfordring for ledere i bedrifter å ta de ansatte fra uvitenhet til aktiv involvering, og med dette også øke de ansattes bevissthet rundt bedriftens samfunnsansvar (s. 39) En studie av Tsai, Tsang & Cheng (2012, s. 1147) fant at 62.7% av studiens respondenter påstod at de ikke visste noe om sine arbeidsgiveres standarder for bedriftens samfunnsansvar. Slik forfatterne tolker studiens resultater (s. 1147) er det behov for trening i og god kommunikasjon om bedriftens samfunnsansvar for å kunne sikre at alle ansatte kjenner til de standardene som er satt. Dette gjelder spesielt ansatte på lavere nivåer. Maon et. al (2009, s. 82) presiserer at ”

kontinuerlig intern kommunikasjon om forpliktelser angående bedriftens samfunnsansvar øker bevisstheten rundt bedriftens samfunnsansvar” (egen oversettelse). Her ser vi at bevissthet rundt bedriftens arbeid med samfunnsansvar henger sammen med det tidligere avsnittet om intern kommunikasjon.

Linnenluecke, Russell & Griffiths (2009) undersøkte hvordan 255 ansatte i en organisasjon oppfattet bedriftens samfunnsansvar. Resultatene fra studien (s. 447) viste at ansatte forstår bedriftens samfunnsansvar på ulike måter, og at dette delvis kunne forklares ut i fra at ansatte er med i ulike subkulturer i bedriften, og at det er ulikheter i ansattes bevissthet rundt arbeidet med bedriftens samfunnsansvar. De tre forfatterne hevder (s. 448) at kommunikasjon om arbeidet med bedriftens samfunnsansvar må skreddersys for å nå ut til alle ansatte. Siden ansatte har ulik forståelse må de ulike dimensjonene av konseptet forklares, slik at alle ansatte kan ha muligheten til å relatere til konseptet. Studiens resultater antyder også (s.448) at viktige elementer for å skape bevissthet og forståelse er en publisert policy for bedriftens samfunnsansvar og at ansatte evalueres blant annet ut i fra miljømessige faktorer. I denne studien blir respondentene fra mellomledelse og ansatte spurt om hva de legger i begrepet bedriftens samfunnsansvar både generelt og knyttet til Dyreparken, og studiens resultater vil kunne si noe om respondentene har en helhetlig forståelse eller ikke.

Weaver, Treviño og Cochran (1999, s. 540) skriver om forskjellen på det de kaller integrerte og ”enkelt frikoblede ” etikkprogrammer. Forfatterne beskriver at programmer for etikk i bedriften kan være frikoplede fra bedriftens ansatte, selv om bedriften for eksempel har egne koder for etikk, og til og med ansatte som jobber med dette. Det vises til et eksempel (s. 541) fra en bedrift der mellomledere ble spurt om kjennskap til bedriftens etikkprogram – og hevdet at de aldri hadde sett dette, selv om hver og en av dem hadde signert en kopi av bedriftens policy på etikk da de ble ansatt. Selv om selve programmet var på plass var det frikoplede fra hverdagslivet til mellomlederne, og de ble ikke oppmuntret nok til å følge det i hverdagen. De tre forfatterne gjorde en studie på dette, og fant blant annet at toppledelsens forpliktelse til etikk er viktig hvis programmene skal suksessfullt integreres i bedriften (s. 547). For denne studien vil det være interessant å undersøke om resultatene fra dybdeintervjuene sier noe om i hvilken grad Dyreparkens ”etikkprogram” er integrert eller enkelt frikoblede.

”Mennesker har en tendens til å formenneskeliggjøre organisasjoner” (Davies et al., 2003; Dowling, 2001; Levinson, 1965, ref. i Bauman & Skitka, 2012, s. 67). Organisasjonen blir behandlet som en egen enhet, og blir gitt menneskelignende egenskaper – for eksempel motiver og intensjoner (Fombrun, 1996; Hamilton & Sherman, 1996, ref. i Bauman & Skitka, 2012, s. 67). Dette er viktige aspekter i forhold til å forstå hvordan de ansatte tenker om den bedriften de jobber i. Van der Heijden, Driessen & Cramer (2010, s. 1788) beskriver Weicks (1979, 1995, 2003) teori om det man på engelsk kaller ”sensemaking”. Teorien går i korte trekk ut på at alle mennesker allerede er preget av det livet de har levd frem til nå – og at de har egne oppfatninger om ting basert på dette. Det samme fenomenet kan tolkes ulikt av forskjellige mennesker i en organisasjon (s. 1788). Gradvis vil ansatte utvikle en felles referanseramme ved å omgås sosialt med andre mennesker i organisasjonen. Kommunikasjon er også et viktig nøkkelord for å skape en felles referanseramme (s. 1788). Fra dette perspektivet handler det om skape en større mening og dermed også støtte for arbeidet med bedriftens samfunnsansvar i hele organisasjonen (s. 1795).

CSR Europe (2010, s. 7) viser til nyere forskning som hevder at en av hovedfaktorene som stimulerer medarbeiderengasjement er en bedrifts sosialt ansvarlige omdømme og deres involvering i aktiviteter knyttet til bedriftens samfunnsansvar. Forskning gjort av Towers Perrin i 2007 (s. 5) avslørte at ”en organisasjons omdømme når det gjelder arbeid med bedriftens samfunnsansvar var en av de *10 største driverne av engasjement* for medarbeidere”. Toppledelsens interesse for de ansattes velferd og deres muligheter for utvikling og medbestemmelse var også viktig for medarbeiderne i undersøkelsen.

CSR Europe (2010, s. 8) refererer til en studie av Melcrum (2006) som deler inn de ansattes engasjement for arbeidet med bedriftens samfunnsansvar inn i fire stadier (egen oversettelse av stadier). Det første stadiet, ”jeg er klar over budskapet”, vil si at den ansatte er klar over strategien bedriften har for bedriftens samfunnsansvar, og hvordan denne strategien hjelper bedriften til å de målene som er fastsatt. Ved det andre stadiet, ” jeg forstår budskapet”, forstår den ansatte mer av den rollen bedriftens samfunnsansvar har i forhold til å bidra til bedriftens suksess fordi den ansatte har lært årsakene bak strategien. ” Jeg tror” er det tredje stadiet. Når den ansatte har kommet til dette stadiet vil han eller hun oppleve en overbevisning om selskapets verdier og mål for samfunnsarbeidet. Til slutt kommer det siste stadiet: ” Jeg forplikter meg til å handle”. De ansatte som er kommet til det siste stadiet, og også opplever at sine grunnleggende behov i forhold til jobben er dekket, er også de som vil

bli inspirerte til å handle slik at bedriften når sine mål” (s. 8). I forhold til denne studien vil det være interessant å se på hvilket stadium resultatene fra dybdeintervjuene antyder at Dyreparkens ansatte befinner seg på. CSR Europe(2010) påstår følgende i sin rapport:

”Sterkt engasjerte ansatte vil konsekvent levere mer enn det som er forventet og de vil ha en følelse av tilknytning eller et sterkt bånd til det selskapet de jobber i. Dette vil skape en ringvirkningseffekt som resulterer i en positiv atmosfære innad i organisasjonen” (s. 11)(egen oversettelse).

2.8 Inspirasjon til innsats utover pålagte arbeidsoppgaver

En studie av Ramus & Steger (2000) fant at det var en sterk link mellom ansattes villighet til å ta initiativ for miljøtiltak og bedriftens publiserte miljøpolicy. Sannsynligheten for at ansatte selv tok initiativ for nye miljøtiltak ble tredoblet ved at bedriften hadde en overbevisende miljøpolicy (s. 622/623). Hvis de ansatte opplevde at organisasjonen som helhet hadde en sterk forpliktelse eller tilknytning til miljøet fant studien (s. 622) også ut at disse ansatte responderte positivt i form av å komme med egne miljøinitiativ. Studien fant også (s. 622) at sterke oppmuntrende signaler fra ledelsen og resten av organisasjonen påvirket ansatte til å komme med kreative ideer i større grad enn ansatte som ikke opplevde slike signaler. De to forfatterne skriver (s. 623) at funnene fra studien impliserer at de ansatte kan oppmuntres til å selv ta initiativ for å gjøre miljøvennlige handlinger ved bruk effektiv kommunikasjon fra ledelsens side.

Robertson & Barlings studie (2013, s. 187) fant blant annet at ledere indirekte influerer sine ansatte til å vise atferd som er bra for miljøet via ulike typer atferd. Det at ledere deler sine etiske verdier og hjelper ansatte til å tenke på utfordringer på nye og innovative måter er eksempler på dette. Ledere kan også influere sine ansatte til å ta miljøhensyn ved å overbevise og inspirere de ansatte om at de kan prestere på tidligere uoppnådde nivåer, og ved å etablere gode forhold til sine ansatte (s. 187).

Catherine A. Ramus skriver i sin artikkel ”Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do” fra 2002 om ulike tiltak ledelsen i bedrifter bør gjøre for å oppmuntre ansatte til å ta initiativ for miljøtiltak. I studien som ligger til grunn for artikkelen ble det blant annet funnet at det er større sannsynlighet for at de ansatte tar initiativ

til miljøtiltak når de er klar over at bedriften har en skriftlig policy på dette området som de forplikter seg til (s. 160). Ansatte har høyere sannsynlighet for å være kreative med ideer for miljøforbedringer når de opplever at de blir hørt av ledelsen, og det er derfor viktig med en ledelseskultur som fokuserer på involvering. Andre tiltak som blir nevnt er å inspirere linjeledere til å tenke bærekraftig, gjenkjenne og belønne etisk atferd og opplæring av ansatte i kunnskap om miljøet. I denne studien ble respondentene fra mellomledelse og ansatte spurt om de har blitt inspirert til å gjøre en ekstra innsats for bedriftens samfunnsansvar utover det de er pålagt av ledelsen, og det vil være interessant å se hva studiens resultater sier om dette knyttet opp til teorien som er presentert i denne underkategorien.

2.9 Stolthetsfølelse og intern motivasjon blant de ansatte

Bauman & Skitka (2012) hevder at arbeidet med bedriftens samfunnsansvar kan representere en spesiell mulighet til å kunne påvirke ansattes oppfatning av bedriften (s. 66). Dette er interessant for denne studien fordi jeg ønsker å undersøke i hvilken grad toppledelsens ambisjoner har blitt implementert i organisasjonen. Et av studiens underkategorier dreier seg også om mellomledere og ansattes atferd. Er det noe i denne studiens resultater som kan si noe om hvordan de ansatte oppfatter Dyreparken som bedrift, og om dette har en effekt på blant annet stolthetsfølelse og motivasjon? Bauman & Skitka (2012, s. 73) konkluderer med at ” [...] empirisk litteratur inneholder en begrenset, men økende mengde av funn som indikerer at arbeid med bedriftens samfunnsansvar har en effekt på de nåværende og fremtidige ansattes holdninger til bedriften og deres oppførsel på arbeidsplassen” (ref. til Aguinis & Glavas, 2012).

Lovewell (2004) påstår i sin artikkel om fordeler bedriften kan oppnå i forhold til å engasjere sine ansatte i deres samfunnsansvar at dette kan øke blant annet de ansattes motivasjon og stolthet. Artikkelen er ikke basert på studier, men på intervjuer med ulike fagfolk innen bransjen. Onkilas (2013, sidetall ikke oppgitt) studie av 27 ansatte i et finsk finansselskap tok for seg de ansattes eksplisitt uttrykkede følelser når de snakket om samfunnsansvaret til bedriften de jobbet i. Onkila identifiserte seks ulike kategorier av følelsesmessige argumenter som ansatte la frem i forhold til samfunnsarbeidet til bedriften de jobbet i. En av disse var ” nær til ens eget hjerte og stolthet”. Her så Onkila at den typiske ansatte var en person som så personlig forpliktelse til bedriftens samfunnsansvar som viktig, og at dette var nært hjertet til den ansatte. Stolthet var som nevnt en av følelsene som ble uttrykket. Med grunnlag i studien

påstår Onkila at bedriftens samfunnsansvar er et følelsesmessig tema for bedrifter, og at det derfor bør behandles deretter av ledelsen. I denne studien ble respondentene fra mellomledelse og øvrige ansatte spurt om de føler stolthet over det at Dyreparken tar samfunnsansvar, og i oppgavens resultatkapittel presenteres svarene på dette.

”Motivasjon er et samlebegrep for de krefter som igangsetter og vedlikeholder atferd og gir atferden retning” (Håkonsen, 2009, s. 88). Håkonsen forklarer (s. 88) videre: ”Begrepet motivasjon kommer fra latin, og at det betyr ”å bevege””. Mennesker handler fordi de har et motiv, og begrepet motivasjon dreier seg om en indre tilstand som fører til en bevegelse, med den hensikt å oppnå et mål. Med andre ord, motivasjon handler om årsakene til at mennesker handler slik de gjør.

En studie av Skudiene & Auruskeviciene (2012), gjennomført i Litauen, konkluderte med at både internt og eksternt arbeid med bedriftens samfunnsansvar korrelerte positivt med intern motivasjon blant de ansatte i bedriften (s. 62). Resultatene fra studien viste videre at internt arbeid var sterkere korrelert til den interne motivasjonen blant de ansatte enn det det eksterne arbeidet var. Skudiene & Auruskeviciene delte inn det eksterne arbeidet inn i kunde-relatert arbeid, arbeid med lokalsamfunn og arbeid med handelspartnere – og den klart svakeste sammenhengen ble funnet mellom aktiviteter knyttet til handelspartnere og intern motivasjon. Sterkest av forholdene mellom intern motivasjon og eksternt arbeid var forholdet knyttet til kunde-relaterte aktiviteter (alle konklusjoner s. 62). Forfatterne presiserer også viktigheten av (s.63) å blant annet inkludere de ansatte i åpen, ærlig og fleksibel kommunikasjon, og involvere dem i beslutningsprosesser - for å kunne øke motivasjonen.

Mozes, Josman & Yanviv (2011) fant i sin studie ut at ansatte som var aktive i bedriftens arbeid med samfunnsansvar hadde høyere motivasjon til å jobbe enn det de ansatte som ikke var i aktive i dette arbeidet hadde (s. 319). En av studiens hypoteser lød som følger: ”Høyere involvering av ansatte i arbeidet med bedriftens samfunnsansvar vil bli ledsaget av økt arbeidsmotivasjon” (s. 314) (egen oversettelse). Hypotesen ble støttet av studiens innsamlede data. For denne studien vil det være interessant å se disse funnene – og funnene til Skudiene & Auruskeviciene - i sammenheng med respondentene fra mellomledelse og øvrige ansatte sine svar om motivasjon forårsaket av det at bedriften tar samfunnsansvar. Disse resultatene kan også knyttets opp mot respondentene fra toppledelsen sine svar om involvering av ansatte i utformingen av arbeidet med bedriftens samfunnsansvar.

I dette kapitlet har relevant teori for problemstilling og undersøkelsesområder blitt presentert. Det neste kapitlet vil ta for seg de metodiske valgene som har blitt foretatt med det formål å svare på oppgavens problemstilling. Kapitlet beskriver også Dyreparken som case, og min rolle som forsker og som ansatt i bedriften.

3 Metodisk tilnærming

I det følgende kapittelet presenteres den metodiske tilnærmingen som ble valgt for å besvare oppgavens problemstilling.

3.1 Valg av forskningsdesign

Det er viktig å finne et forskningsdesign eller undersøkelsesopplegg som passer godt til den problemstillingen man har valgt, i og med at dette vil ha konsekvenser for studiens gyldighet. Jacobsen (2000, s. 73) klassifiserer undersøkelsesoppleggene etter to dimensjoner. Den ene dimensjonen går ut på om studien går i bredden eller i dybden, også kalt ekstensive eller intensive studier. Den andre dimensjonen klassifiserer studiene etter om de er beskrivende eller forklarende. Forklarende studier kalles også kausale studier.

Det har i denne oppgaven blitt gjort et valg om å bruke et intensivt og beskrivende design - og til en viss grad også et forklarende design. Intensivt design ble valgt for å kunne gå i dybden på informasjonsuthenting fra hver enkelt respondent. Det ideelle ville ha vært å gått både i dybden og i bredden, det vil si å ha både mange analyseenheter og variabler – men dette ville blitt for tidskrevende og omfattende for den tidsrammen denne oppgaven har. Ønsket som lå bak oppgaven var også å finne frem til individuelle forskjeller og meninger blant respondentene, noe et intensivt design ville kunne få frem.

I denne oppgaven er det brukt en tverrsnittstudie, som ligger innenfor det beskrivende designet (Jacobsen, 2000, s. 86). Jacobsen (s. 86) sier: ” Ordet tverrsnitt innebærer at vi studerer virkeligheten på kun ett tidspunkt”. I denne studien beskrives meninger og synspunkter innhentet fra respondenter fra Dyreparken på tidspunktet for informasjonsinnhenting. Jacobsen (2000, s. 104) spør om man aldri kan uttale seg kausalt ut fra tverrsnitt eller tidsseriestudier? Svaret er i følge Jacobsen at dette er mulig ved for eksempel bruk av teori som kan forklare hvorfor virkninger oppstår. Forfatteren sier (s. 105): ”Hvis en teori er god, vil den beskrive hvilke prosesser og mekanismer som finner sted. Med en god teori i bakhånd kan vi også til en viss grad uttale oss om årsak og virkning ut fra rene tverrsnittstudier”. I denne oppgavens analysedel blir det gjort bruk av teori for å finne mulige forklaringer på resultatene fra studien.

3.2 Valg av metode

Hovedsakelig skiller man mellom to typer av metodiske tilnærminger for innsamling av data – kvantitative og kvalitative metoder (Jacobsen, 2000, s. 31). ”Den kvantitative metoden har som et grunnleggende utgangspunkt at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder og instrumenter som kan gi oss informasjon i form av *tall*” (Jacobsen, 2000, s. 31). Jacobsen (s. 31) forklarer videre at spørreskjemaet med fastlagte svaralternativer er et klassisk måleinstrument innen kvantitativ metode. Den kvalitative metoden har blitt sett på som en reaksjon på den kvantitative måten å tilnærme seg sosiale fenomener på. ”For å få en virkelig forståelse av sosiale fenomener bør vi få tak i hvordan mennesker tolker den sosiale virkeligheten. Det kan vi ikke få på noen annen måte enn ved å observere dem – *hva de gjør og sier* – og la dem snakke i sine egne *ord*” (Jacobsen, 2000, s. 32).

Trost & Jeremiassen (2010, s. 33) bruker en blomstereng som eksempel for å forklare forskjellen mellom når en kvantitativ og en kvalitativ undersøkelse egner seg. Hvis formålet med undersøkelsen er å finne ut hvor mange blomster det finnes av en spesiell art i blomsterengen vil man gå ut i engen og telle de ulike artene – og med andre ord gjennomføre en kvantitativ undersøkelse. Hvis formålet med undersøkelsen imidlertid er å finne ut hvilke arter som forekommer i blomsterengen, og hvordan livsbetingelsene til disse artene er – da vil man prøve å finne variasjonene og forsøke å forstå deres situasjon – det vil si at man gjennomfører en kvalitativ undersøkelse.

I forhold til oppgavens problemstilling og underpunktene som er beskrevet i innledningen, og også med tanke på valg av forskningsdesign, har jeg valgt å bruke kvalitativ metode i denne studien. Formålet med studien er å se på det spesielle og ikke på det generelle - og å gå dypere inn i tankene og oppfatningene til utvalgte toppledere, mellomledere og øvrige ansatte fra ulike hierarkiske nivåer i Dyreparken.

3.3 Case-studie

Denne oppgaven er bygget på en case-studie av Kristiansand Dyrepark AS. Andersen (1997, s. 8, fotnote 2) kommenterer i sin bok om case-studier at: ” Bruk av betegnelsen ”case” på norsk er lite tilfredsstillende, men jeg er ikke kjent med et godt norsk alternativ”. Andersen forteller videre (s. 8) at: ” Betegnelsen ”case” kommer av det latinske *casus* og understreker betydningen av det enkelte tilfelle”. Yin (2014, s. 237) beskriver at det som undersøkes i en

case-studie som regel er en konkret enhet – som for eksempel en person, en organisasjon, et samfunn, eller en institusjon.

Piekkari & Welch (2011, s. 6) (egen oversettelse) referer til Piekkari et al., 2009 – og definerer case-studiet som ”[...] en undersøkelsesstrategi som undersøker, gjennom bruken av et utvalg av datakilder, et fenomen i sin naturlige kontekst, med det formål å ”konfrontere” teori med den empiriske verden”. De to forfatterne og redaktørene skriver senere på samme side at det er viktig å notere seg at kvantitative metoder ikke er utelukket selv om case-studier typisk blir kombinert med kvalitative metoder. Selv om case-studie ikke er synonymt med kvalitative metoder har jeg valgt å bruke denne type metode i min studie med den begrunnelse at jeg mener en kvalitativ tilnærming passer problemstillingen og tidsrammen best.

I følge Andersen (1997, s. 34) er det ” [...] en forholdsvis utbredt oppfatning at case-studier egner seg best til å svare på spørsmål som angår hvordan noe skjer og oppleves, snarere enn hvorfor”. Andersen sier videre: ”Dette går sammen med en oppfatning av datainnsamlingsprosessen som preget av nærhet til aktører og begivenheter, med vekt på detaljer og innlevelse, der data og analyse inkorporerer aktørens egne perspektiver” (s. 34). Forfatteren hevder også at slutninger dratt fra case-studier oftest legitimeres i et hermeneutisk perspektiv, og at forskerne som oftest er skeptiske til forsøk på å finne generaliseringer eller lovmessigheter i samfunnet. Jacobsen (2000, s. 26) forklarer at begrepet ”hermeneutikk” kommer fra gresk og betyr fortolkning eller forståelse. Formålet med denne studien er ikke å kunne generalisere slutninger, men å beskrive og til en viss grad forklare de funn som er gjort i studien. Imidlertid er det også interessant å se om noen av resultatene kan ha bredere relevans utover dette ene case studiet. En eventuell bredere relevans vil da presenteres som en diskusjon med forslag til hva man kan ta med seg i bredere forstand fra studiens resultater – og ikke som en generalisert sannhet.

Det ble i denne oppgaven tatt et valgt om å begrense studien til bare én bedrift, eller et såkalt ”enkelt casestudie design” (Fletcher & Plakoyiannaki, 2011, s. 185). Dette valget ble gjort med den hensikt å kunne gå dypere inn i det valgte caset, og for å kunne få frem ulike meninger og synspunkter fra alle nivåer i den valgte organisasjonen - Dyreparken. Fletcher & Plakoyiannaki (2011, s. 185) beskriver at en enkel casestudie vil kunne gi dypere innsikt og større dybde enn et design der man bruker flere casestudier. De to forfatterne påstå også (s. 185) at den enkle case-studien vil ha vekt på bedre historier og tykkere beskrivelser enn ved

bruk av flere case. Det kunne imidlertid ha vært interessant å gjennomføre en multippel case studie med flere bedrifter innen samme bransje – der forskjeller og ulikheter i resultatene ble diskutert. Dette ville med hensyn på oppgavens tidsramme ha blitt for omfattende.

3.4 Innsamling av kvalitative data

Det finnes ulike måter å samle inn kvalitative data på, og hvilken metode man velger kommer an på hva slags problemstilling man har og hva man egentlig ønsker å finne ut ved hjelp av studien. Jacobsen (2000, s. 129 til 155) beskriver fire metoder for innsamling av kvalitative data: det åpne, individuelle intervjuet, gruppeintervjuet, observasjon og dokumentundersøkelse.

I denne oppgaven har det blitt gjort et valg om å bruke det åpne, individuelle intervjuet som hovedsakelig innsamlingsmetode. Bakgrunnen for dette valget var et ønske om å ha en inngående samtale med utvalgte personer i Dyreparken - og jeg ønsket å snakke med dem alene. Det kunne også vært en interessant tilnærming å gjennomføre gruppeintervjuer, med den hensikt å kunne ha flere respondenter og få frem flere meninger knyttet til det aktuelle temaet. Dette alternativet ble valgt bort fordi jeg ikke ønsket at de jeg intervjuet skulle tilpasse svarene sine avhengig av hva de andre i gruppen svarte.

3.5 Dokumentundersøkelse

En dokumentundersøkelse er ” [...] studier av dokumenter – tekster, statistikker, og lignende – utarbeidet av andre enn forskeren selv (sekundærdata)” (Jacobsen, 2000, s. 128). I denne oppgaven er det gjort undersøkelser av giverbudsjettet for Mara Naboisho-prosjektet og av Dyreparkens årsrapport for 2012. Undersøkelsene ble gjort i forbindelse med studiens underspørsmål nummer to: *Hvor mye midler tildeles, og hvilke inntekter genereres?* Relevant informasjon innhentet fra dokumentene er gjengitt i dette kapitlet og det påfølgende.

3.6 Det åpne individuelle intervjuet

Hvis man ønsker å studere holdninger, erfaringer og/eller meninger er hovedregelen at man bruker dybdeintervjuer (Tjora, 2012, s. 105). Tjora skriver videre på samme side: ”Det kan ikke understrekes tydelig nok at vi i slike intervjuer utelukkende kan fokusere på forhold som er knyttet til informantens subjektivitet, eller informanten som subjekt”. Vi er med andre ord

ute etter å finne ut om livsverdenen til den som blir intervjuet (Kvale & Brinkmann 2009, s. 47). Kvale & Brinkmann (s. 21) sier: ”Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side. Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål”.

I denne oppgaven ble det valgt å bruke åpne, individuelle intervjuer fordi ønsket var å komme nært inn på hver enkelt av studiens respondenter og gjøre et dypdykk i deres livsverden og deres tanker omkring de ulike temaene som blir tatt opp i studien. Ryen (2002, s. 17) forteller at det er en debatt rundt bruken av begrepene ”respondent” og ”informant”. Ryen referer blant annet til Seidman (1998), som så betegnelsen respondent som et signal på at forskeren oppfatter det slik at den andre deltakeren har en passiv rolle. Ryen beskriver imidlertid også (s. 17, fotnote 3) at begrepet informant også er blitt kritisert, og at dette kan forbindes med formelle intervjuteknikker. I følge Jacobsen (2000, s. 158) bruker man som oftest betegnelsen respondenter på personer med direkte kjennskap til et fenomen, for eksempel ved at de er med i en gruppe eller har deltatt i en hendelse. Informanter er i følge Jacobsen personer som har god kunnskap om for eksempel en gruppe, selv om de ikke er medlem i den selv. Forskere bruker med andre ord begrepene på ulike måter, men jeg har i min studie valgt å følge den klassifiseringen Jacobsen gjør, og bruke begrepet respondent om intervjuobjektene. Merk at begrepet informant brukes noen steder i teksten i forbindelse med sitater fra lærebøker som omhandler kvalitativ metode eller mer spesifikt om intervjuer.

3.7 Hensyn ved valg av individuelt intervju som datainnsamlingsmetode.

Den valgte formen for datainnsamling innebærer tett samspill med respondenter, og det er i den forbindelse noen aspekter som kan få konsekvenser for studiens gyldighet som jeg som intervjuer måtte tenke over i forhold til gjennomføringen av intervjuene.

Intervjusituasjonen krever mye av intervjueren, og Kvale & Brinkmann (2009, s. 177) presiserer at intervjueren bør være blant annet kunnskapsrik, strukturerende, klar, vennlig, følsom, åpen og kritisk. I følge Miller & Crabtree (2009, s. 101) er det ikke intervjuguiden som er forskningsinstrumentet – men intervjueren selv. Karpatschhof (2010, s. 423) presiserer at det er viktig å etablere god kontakt med intervjuobjektet i starten av intervjuet, og at dette ” [...] ikke er så mye spørsmål om intervjuteknikk, men om intervjuerens evne til å skape tillit og aksept” (egen oversettelse). Det er viktig å huske på det Kvale (1997, s. 131) sier:

” Samtalen i et forskningsintervju er ikke en gjensidig interaksjon mellom to likeverdige partnere. Det er tale om en avgjort maktsymmetri. Intervjueren definerer situasjonen, innfører samtaleemnene og styrer intervjuforløpet ved hjelp av ytterligere spørsmål” (egen oversettelse).

3.8 Utvelgelse av intervjuobjekter

Dyreparkens organisasjon består av et hierarki med flere nivåer. Enkelt sagt er organisasjonen inndelt i følgende ansvarsområder: HR, vedlikehold, salg og marked, økonomi, dyr og kommersiell avdeling (se vedlegg 8 for organisasjonskart) (kilde organisasjonskart: e-post respondent toppledelsen, 06.03.14).

Jacobsen (2000, s. 159) beskriver at det å dele populasjonen man skal ta utvalg fra inn i undergrupper er et viktig steg i utvalgsprosessen. De ansatte i organisasjonen ble delt inn i følgende undergrupper:

- 1) Toppleidelse – med utgangspunkt i ledergruppen (Kristiansand Dyrepark AS, 2014a).
- 2) Mellomledelse (inkludert sesongledere, avdelingsledere og områdeledere).
- 3) Faste ansatte uten lederansvar og sesongmedarbeidere (inkludert assistenter).

Det ble foretatt et strategisk utvalg fra hver gruppe, med den hensikt å få innhentet informasjon fra personer som representerer flere ulike hierarkiske nivåer i Dyreparken. På denne måten kunne jeg få et nyansert bilde av hvordan de ansatte i ulike lag av organisasjonen oppfatter de ulike temaene jeg ville undersøke i min studie.

Fra toppledelsen ble det valgt ut 4 respondenter. Når det gjaldt gruppe 2 og 3 ønsket jeg å få intervjuobjekter fra de fire områdene vedlikehold, mat og drikke, butikker og dyrehold. Andre avdelinger eller områder er holdt utenfor fordi jeg for det første måtte snevre inn utvalget mitt til et håndterbart antall respondenter. Jeg mener også at de fire områdene jeg har valgt ut gir en god dekning over de avdelingene som er mest relevante i forhold til problemstillingen til denne oppgaven. Fra mellomledelsen ble det strategisk valgt ut 1 person fra hver av de 4 ulike områdene som er beskrevet ovenfor. Alle respondentene fra mellomledelsen har flere års erfaring i å jobbe som mellomleder, og jeg ser derfor på disse som gode informanter selv om

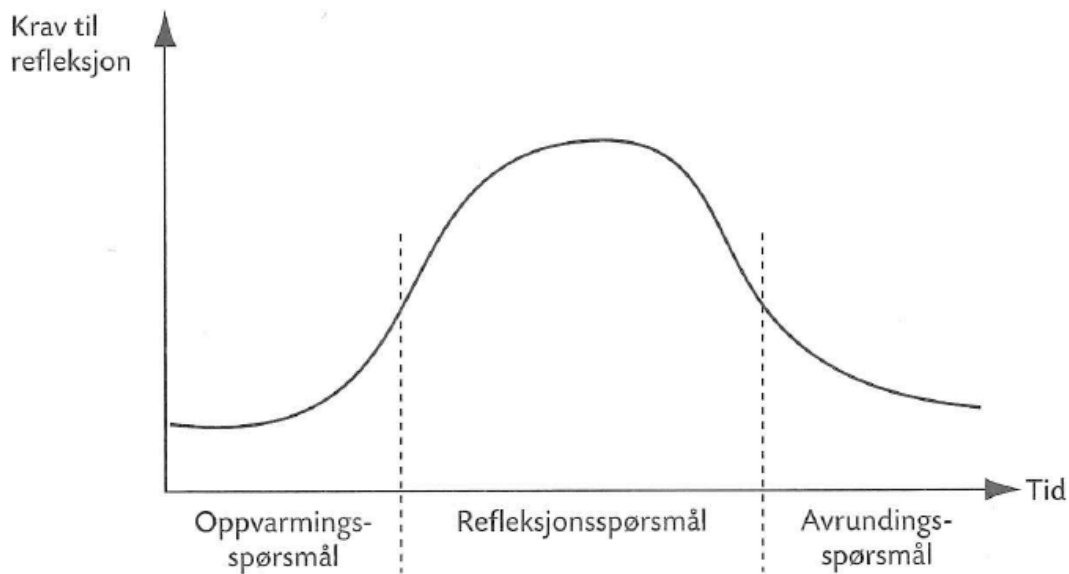
2 av respondentene ikke hadde denne tittelen på tidspunktet for intervjuet. 2 av mellomlederne er også faste ansatte i parken hele året.

Fra de faste ansatte uten lederansvar og sesongmedarbeidere ble det strategisk valgt ut 1 person fra hvert område. Det ble valgt ut en ”typisk” ansatt fra de utvalgte avdelingene. Fra *vedlikehold, mat og drikke og butikk* ble det valgt ut til sammen 3 sesongarbeidere. Innen avdeling *dyr* er den typiske arbeideren fast ansatt, så der ble det valgt ut 1 fast ansatt. Jeg kom i kontakt med de ansatte via andre enn respondentene fra mellomledelsen – slik at ikke disse skulle ha muligheten til å foreslå ansatte som de selv visste var ekstra engasjerte eller uengasjerte i forhold til bedriftens samfunnsansvar. For intervjuet som omhandlet økonomispørsmålene ble det strategisk valgt ut en person fra toppledelsen som var kvalifisert til å svare på dette.

3.9 Intervjuguide

Før jeg gjennomførte intervjuene laget jeg en intervjuguide for intervjuene med toppledelsen, og en for intervjuene med de øvrige respondentene fra mellomledelse og ansatte uten lederansvar. Intervjuguiden for mellomledelsen inneholder to ekstra spørsmål knyttet til videre-kommunikasjon av strategien for bedriftens samfunnsansvar til ansatte under dem. Det ble også utarbeidet to egne økonomispørsmål som ble stilt i et eget intervju med en representant fra toppledelsen.

I følge Widerberg (2001, s. 60) skal intervjuguiden være forskerens hjelpemiddel i intervjusituasjonen, og den skal også uttrykke konkret det man ønsker å analysere. ”Dybdeintervjuet kan formes på mange ulike måter, men i grove trekk går det gjennom tre faser – oppvarming, refleksjon og avrunding- som preges av ulike typer spørsmål og ulik grad av forventet refleksjon fra informantens side” (Tjora, 2012, s. 112)



Figur 2: Dybdeintervjuets struktur (Tjora, 2012, s. 114).

Jeg fulgte strukturen vist i figuren over for utformingen av spørsmålene til intervjuguidene. Intervjuguiden for toppledelsen ble utformet annerledes fordi hensikten var å innhente informasjon om blant annet hvilke ambisjoner toppledelsen har for bedriftens samfunnsansvar, og hva som er blitt gjort for å kommunisere dette nedover i organisasjonen. Intervjuguiden for toppledelsen ble inndelt i følgende emner: *introduksjonsspørsmål, om bedriftens samfunnsansvar og arbeidet med dette, kommunikasjon og forståelse, implementering og eventuelle tillegg.*

Intervjuguiden for mellomledelsen og de øvrige ansatte ble utformet med basis i teoridelen av oppgaven, og delt inn etter ulike temaer. Dette ble gjort for å strukturere svarene på en god måte, og for å gjøre det lettere når jeg senere kom til analysen. Intervjuguiden ble inndelt i følgende emner: *introduksjonsspørsmål, om bedriftens samfunnsansvar og arbeidet med dette, kommunikasjon, engasjement og tilhørighet, praktisk implementering av strategi og motivasjon, og eventuelle tillegg.* Guidene for mellomledelse og øvrige ansatte var like unntatt to ekstra spørsmål om videre-kommunisering av strategi som ble stilt til mellomlederne (se vedleggene med intervjuguidene). Intervjuguidene ble diskutert med veileder før endelig fastsettelse.

Tjora(2012, s. 135) sier:

” Dybdeintervjuene har gjerne den frie, uformelle samtalen som ideal, noe som lett forstyrres av intervjuguiden. Men vi må ha i bakhodet at de informantene som stiller opp til et dybdeintervju, snarere forventer å svare på intervjuerens på forhånd oppsatte spørsmål enn å *snakke om løst og fast* i en times tid. Selv om bruken av en intervjuguide og ferdig formulerte spørsmål kan føles oppstyttet når man intervjuer, er dette ofte noe som skaper en atmosfære av seriøsitet for informantene”.

Min opplevelse av dette er også at intervjuguidene var til svært god hjelp, og slik jeg ser det hadde det vært stor fare for at intervjuene ville blitt alt for ustrukturerte og kaotiske uten disse.

3.10 Gjennomføring av intervjuene

”For å legge til rette for en avslappet stemning er det vanlig å gjennomføre dybdeintervjuer på steder der informanten kan føle seg trygg, gjerne på sin egen arbeidsplass dersom undersøkelsen er knyttet til informantens arbeid eller i vedkommendes hjem” (Tjora, 2012, s. 120). Med bakgrunn i dette valgte jeg å intervju alle mine intervjuobjekter på deres eget kontor hvis de hadde det. En mellomleder ble intervjuet i sitt eget hjem, og to andre mellomledere i et møterom i Dyreparken.

Intervjuene med de ansatte uten lederansvar fant sted i grupperom ved Universitetet i Agder. Jeg spurte dem på forhånd om de ønsket at jeg skulle komme hjem til dem, men alle syntes det var greit at vi møttes på Universitetet og tok intervjuet i et eget rom der. I og med at disse omgivelsene kunne virke skremmende på intervjuobjektene brukte jeg noe tid før jeg startet på spørsmålene til å snakke om at jeg ønsket en samtale der de kunne komme med egne tanker og meninger, og at det ikke var noe fasitsvar på spørsmålene. Jeg satt igjen med en god følelse etter alle intervjuene, og jeg tror at jeg lykkes i å skape en uformell og tillitsfull atmosfære, selv om vi ikke var på arbeidsplassen eller i hjemmet. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd ved bruk av en Iphone 5.

Under intervjuet med toppleder 1 glemte jeg et spørsmål, jeg fikk anledning til å spørre dette spørsmålet dagen etter, og jeg tok da dette opp på bånd. Før jeg spurte spørsmålet (spørsmål 9 toppledelsen), tok jeg en rask oppdatering på det foregående spørsmålet.

Det ble totalt gjennomført 13 intervjuer i tidsperioden 25.01.14 - 18.03.14. Komplette liste over intervjuene finnes i vedlegg nummer 8. Intervjuene med toppledelsen tok fra ca. 14 til 34 minutter, intervjuene med mellomledelsen fra 15 til ca. 21 minutter og intervjuene med de øvrige ansatte tok fra 14 til ca. 17 minutter. Det var veldig forskjellig hvor mye de ulike respondentene snakket, og varigheten ble derfor noe varierende. Jeg startet med å ta notater underveis i de tre første intervjuene, men jeg fant fort ut at dette hindret meg mer enn det var til nytte. Jeg tror også dette var et medvirkende årsak til at jeg glemte et spørsmål i intervjuet med Toppleder 1. Jeg valgte derfor å ha full fokus på respondenten i de resterende 10 intervjuene.

Det er bare toppledere, mellomledere og øvrige ansatte som har flere års erfaring fra Dyreparken som har blitt intervjuet. Når det gjelder ulike roller og stillinger respondentene har hatt varierer dette i stor grad, men de aller fleste har hatt andre stillinger enn den de har nå. Totalt sett representerer respondentene et mangfold av Dyreparkens avdelinger, og mange har lang erfaring fra parken. Alle respondentene er over 18 år.

3.11 Etikk i forhold til personvern og lydbåndopptak

Alle studiens respondenter er anonymiserte som ”toppleder 1 til 4”, ”mellomleder 1-4” og ”ansatt 1-4” der informasjon fra deres dybdeintervjuer er brukt i oppgaven. Direkte sitater kodes som følgende: T1,T2,T3,T4/ M1,M2,M3,M4/A1,A2,A3,A4. Hensikten med dette er å anonymisere respondentene, slik at ingen kan personlig gjenkjennes for sine utsagn brukt i studien. Når det gjelder intervjuet som gikk på å belyse hvor mye midler Dyreparken bruker på arbeidet med bedriftens samfunnsansvar- og hva de får igjen for dette- ble det gjennomført med en respondent fra toppledelsen som jeg også har valgt å anonymisere.

Informasjon om respondentenes virkelige navn ble ikke oppbevart sammen med lydfilene tatt opp under intervjuet med dem, og lydfilene ble oppbevart på en passord-beskyttet Mac som alltid står i et låst rom hvis den står alene. Alle direkte sitat som er brukt i oppgaven er sendt til respondentene for godkjenning. For sitatene fra toppledelsen er det foretatt en språkvask av respondentene selv, der enkeltord har blitt fjernet eller lagt til med hensyn på flyt og setningsoppbygging. Dette var en forutsetning for å få bruke sitatene i studien. Det som er lagt til eller fjernet endrer ikke sitatenes ordlyd.

Alle deltakerne i studien fikk på forhånd tilsendt en informasjonsmail, bestående av et skriv med forespørsel om deltakelse (se vedlegg 1) og et skriv med informasjon om temaene for studien (se vedlegg 2 og 3). Studien ble meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS. I utgangspunktet planla jeg å lagre lydfilene tatt opp under intervjuene etter studiens slutt med den hensikt å kunne etterprøve dem – men etter tilbakemelding fra Personvernombudet ble det besluttet å slette alle lydopptak ved studiens slutt. Min studie ble godkjent med forbehold om dette. I forkant av hvert intervju fikk jeg underskrift av respondentene på skrivet om ”forespørsel om deltakelse”.

3.12 Transkribering av innsamlet materiale

Lydopptakene var av god kvalitet. Det var noen små ord innimellom i noen intervjuer som var vanskelig å få med seg, men det kom ikke i veien for hovedbudskapet med setningen eller svaret. Så sant det lot seg gjøre transkriberte jeg alle opptak samme dag som de ble tatt opp. I og med at transkribering er tidkrevende og krever høy grad av årvåkenhet valgte jeg å ta meg pauser der jeg følte at jeg trengte det, og brukte derfor opp til to dager på å ferdigstille transkriberingen av noen av intervjuene. Alle intervjuene ble transkribert til bokmål, både for å anonymisere respondentene ytterligere og for å gjøre det enklere å analysere. Der respondentene nølte og gjentok et ord flere ganger har jeg valgt å kutte bort dette i de transkriberte intervjuene. Det som er fjernet har ingen effekt for setningenes innhold.

3.13 Systematisering av data

De transkriberte intervjuene ble skrevet ut på papir, og analyseringen av resultatene ble gjort uten hjelp av dataprogrammer. Jeg gikk systematisk gjennom alle de besvarte spørsmålene i hvert intervju og noterte tendenser, inntrykk og hovedbudskapet i alle svar. Resultatene ble systematisert etter de fire underspørsmålene som ble presentert i oppgavens innledning, og relevante resultater ble trukket ut fra det transkriberte materialet. Analysedelen ble også inndelt etter oppgavens fire underspørsmål. Resultatene oppsummeres og tolkes opp mot relevant fagstoff fra teoridelen. I oppgavens analysedel kommer jeg også med mine egne kommentarer til studiens funn.

I sitatene som er brukt i resultatkapittelet er [...] brukt for å illustrere at sitatet er kuttet ut av en setning. Det er også blitt brukt [...] i mellom setninger for å illustrere at intervjuet

fortsetter med en eller flere setninger som ikke er tatt med - før den neste setningen som er tatt med i sitatet. Dette er gjort for å få et riktig inntrykk av sitatene i forhold til den virkelige samtalen som har funnet sted.

3.14 Validitet

I alle studier er det viktig å være kritisk til de målingene som har blitt foretatt og resultatene som har fremkommet med disse som kilde. I den forbindelse er det to uttrykk som er mye brukt: Validitet og reliabilitet.

”*Validitet* er nøyaktigheten til en måling eller i hvilken grad et resultat virkelig gjengir virkeligheten til et konsept” (Zikmund, Babin, Carr & Griffin, 2013, s. 303) (egen oversettelse). Et *konsept* kan defineres som: ”En generalisert ide som representerer noe med en mening” (Zikmund et al., 2013, s. 293) (egen oversettelse). Eksempler på relativt konkrete konsepter er kjønn, alder, utdanning og antall barn - mer abstrakte konsepter kan for eksempel være lojalitet, personlighet og bedriftskultur (Zikmund et al., 2013, s. 292). I denne studien har jeg forsøkt å måle ulike konsepter – som for eksempel bevissthet og motivasjon knyttet til arbeidet med bedriftens samfunnsansvar. Som Zikmund et al (2013, s. 303) videre sier: ” Med andre ord, måler vi med nøyaktighet det vi tror at vi måler?”

Forskningsdesignet til denne studien er utviklet med den hensikt å besvare oppgavens problemstilling på en god måte. Hver av de tre respondentgruppene (toppleidelse, mellomledelse og øvrige ansatte) har fått utformet sin egen intervjuguide med spørsmål tilpasset det studien ønsket å finne ut fra hver gruppe. Utvalget av respondenter er nøye strategisk utvalgt med den hensikt å få et utvalg som representerer toppleidelsen og de fire utvalgte avdelingene i Dyreparken – for å unngå at resultatene ville vise et skjevt bilde av organisasjonen. Alle respondentene jobbet i Dyreparken på intervjudtidspunktet, og det er bare ansatte med flere års erfaring som er brukt i studien. Dette gjør at alle respondentene burde ha forutsetninger for å kunne fortelle sine erfaringer rundt studiens tema.

3.15 Reliabilitet

”*Reliabilitet* er en indikator på den interne konsistensen til et mål” (Zikmund et al., 2013, s. 301) (egen oversettelse). Zikmund et al (2013, s. 301) sier videre: ”Et mål har god reliabilitet når ulike forsøk på å måle noe konvergerer mot samme resultat” (egen oversettelse). Zikmund

et al. (2013, s. 302) illustrerer begrepet ved hjelp av en vekt – vekten er pålitelig hvis den viser samme vekt og er konsistent selv om man går av og på den mange ganger. I denne studien er det blitt brukt kvalitativ metode og dybdeintervjuer – og studien vil da ha god reliabilitet (pålitelighet) hvis en annen intervjuer kunne kommet frem til de samme resultatene som har fremkommet her.

I denne studien er det blitt gjort ulike tiltak for å sikre god reliabilitet. Alle studiens deltakere ble informert om at de er sikret anonymitet og at de når som helst kunne trekke seg fra studien uten å oppgi grunn. Det ble også brukt tid på å understreke at jeg som forsker var interessert i å høre hva respondentene tenkte om temaene for intervjuet, og at det ikke var noe fasitsvar. Det faktum at flere av respondentene innrømmet at de ikke kunne særlig mye om temaet er med på å forsterke inntrykket av at de svarte ærlig og ikke bare prøvde å gjøre meg som intervjuer ”til lags”. Flere respondenter sa også underveis i intervjuene at de ikke var redde for å si sin mening, og kom med eksempler på ting de opplever som problematiske i sin jobbhverdag og i forhold til temaene i studien.

Intervjuene ble gjennomført på steder der utenforstående ikke kunne høre hva som ble sagt. Jeg som intervjuer gjorde det jeg kunne for å skape en god atmosfære for den intervjuede, og for å unngå å påvirke respondenten i den ene eller andre retningen. Lydopptakene fra intervjuene var av god kvalitet og transkriberingene har derfor god reliabilitet. Alle deltakerne ble også opplyst om temaene for intervjuet, slik at de skulle ha muligheten til å tenke noe over temaet på forhånd hvis de ønsket dette.

3.16 Min rolle i forhold til Kristiansand Dyrepark AS

Jeg har vært ansatt som sesongleder i Kristiansand Dyrepark AS i 3 sesonger, og jeg har også jobbet i parkens butikker utenom hovedsesongen. Da valget falt på å skrive om bedriftens samfunnsansvar i min masteroppgave var det derfor et naturlig valg å undersøke om jeg kunne få muligheten til å skrive oppgaven i samarbeid med parken. Jeg ble møtt med velvilje av Kommersiell Sjef Morten Skraastad, og samarbeidet var et faktum.

Det faktum at jeg selv har vært ansatt i Dyreparken gjennom flere sesonger er selvfølgelig noe som påvirker studien min. På den ene siden har jeg god kunnskap om bedriften og om hvordan organisasjonen er inndelt. Jeg tror også at det faktum at mange av mine

intervjuobjekter kjenner til meg som person fra før har gjort dem mer åpne i intervjusituasjonen, og også mer tilbøyelige til å gi fra seg utfyllende informasjon. Det at de fleste av mine intervjuobjekter vet hvem jeg er kunne også ha en begrensende effekt på dem, i den forstand at de kunne bli for opptatt av å gi meg et svar som de tror ville gjøre meg fornøyd. Som tidligere beskrevet sitter jeg imidlertid igjen med et inntrykk av at respondentene ikke gjorde dette.

På den andre siden er jeg klart farget av at jeg har jobbet i bedriften i flere år, og det var viktig at jeg var klar over dette underveis i arbeidet med oppgavens resultat og analysedel. Jeg har forsøkt å være bevisst på dette og se studiens resultater fra en forskers perspektiv, og jeg har også forsøkt å knytte resultatene opp mot relevant teori.

3.17 Kristiansand Dyrepark AS og deres arbeid med bedriftens samfunnsansvar

”Dyreparken ligger 12 kilometer nord-øst for Kristiansand og parken strekker seg over et område på mer enn 600 mål. Totalt sysselsetter Dyreparken 68 heltidsansatte, 74 deltidsansatte og i overkant av 900 sesongmedarbeidere. Dette tilsvarer totalt 199 årsverk” (Kristiansand Dyrepark AS, 2014b). Dyreparkens verdier er Glede, Åpenhet, Trygghet og Engasjement (GÅTE) (Lommeboka – Dyreparkens personallhåndbok, 2014, s.6).

Dyreparken er et privateid aksjeselskap, og har andre regler som de må følge sammenlignet med for eksempel ASA, som må beskrive arbeidet med bedriftens samfunnsansvar i sin årsberetning (respondent toppledelse, intervju 06.03.14). Dyreparken har også gjort dette, med den hensikt at det brukes som en profileringsliste ovenfor ting parken ønsker å fremme seg på (resp. toppledelse, intervju 06.03.14). I Dyreparkens årsberetning for 2012 (Kristiansand Dyrepark AS, 2013, s.6) står det følgende: ”Dyreparken har i sin forretningsstrategi tatt et bevisst aktivt grep for å ta del i en fremtidsrettet og ansvarlig samfunnsutvikling”.

På sine nettsider har Dyreparken beskrevet sin miljøprofil, med utdypende informasjon om deres miljøsertifisering i stiftelsen *Miljøfyrtårn*, medlemskap i *Initiativ for etisk handel* og *Grønt Punkt Norge* (Kristiansand Dyrepark AS, 2014c).

Initiativ for etisk handel er et ressurscenter og en pådriver for etisk handel (Initiativ for etisk handel, s.e.). Formålet deres er i følge deres egne nettsider: “[...] samarbeid for handel som fremmer menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, utvikling og miljø.” ”Å være medlem i

IEH innebærer å ta tak i utfordringer i egen leverandørkjede, og rapportere åpent om status og fremdrift i arbeidet” (Initiativ for etisk handel, s.a.). Dyreparken har vært medlem siden slutten av 2008 (Kristiansand Dyrepark AS, 2014d).

Dyreparken ble miljøsertifisert i stiftelsen *Miljøfyrtårn* den 23. januar 2009 (Kristiansand Dyrepark AS 2014e). Dyreparken skriver på egne nettsider: ” Noen av fokuspunktene er blant annet kildesortering, økt fokus på sunn mat og redusert bruk av papir. Økt bruk av biologiske gjødningsmidler, ENØK-tiltak og innføring av resirkulerbart bestikk er andre tiltak”.

Grønt Punkt Norge er en returordning for brukt emballasje. ”Grønt Punkt Norge AS sikrer og administrerer finansiering av returordningene for plast-, metall-, og glassemballasje, emballasjekartong, drikkekartong og bølgepapp. I tillegg drifter Grønt Punkt Norge AS innsamling og gjenvinning av plastemballasje, emballasjekartong og drikkekartong på vegne av Plastretur AS og Norsk Returkartong AS” (Grønt Punkt Norge, u.å.).

I Dyreparkens årsrapport fra 2012 (Kristiansand Dyrepark AS, 2013, s. 5/6) beskrives det at Dyreparken i løpet av 2012 utvidet bruken av varmpumper, og at de i nye lokaler har sluttet å bruke strøm som direkte oppvarmingskilde. Det langsiktige ønsket er å fjerne strøm som direkte oppvarmingskilde i bygg med helårsdrift, og det blir også sett på løsninger for å kunne bruke bioavfall til oppvarming.

Det ble i perioden 2011- 2013 gjennomført et prosjekt i Agder, utført av Agderforskning, kalt ”Samfunnsansvar Agder” (Landmark, Rodvelt & Torjesen, 2013). Femten bedrifter og organisasjoner var særlig engasjert i prosjektet, og en av disse var Dyreparken. Det ble produsert et eget case om Dyreparken og deres arbeid på feltet. Caset beskriver ulike tiltak Dyreparken gjør i forhold til bedriftens samfunnsansvar, med spesielt vekt på Mara Naboisho-prosjektet.

Dyreparkens arbeid med det såkalte Naboisho-prosjektet ble innledet i 2010 som et samarbeid med Strømmestiftelsen Basecamp Foundation i Masai Mara i Kenya (Kristiansand Dyrepark AS, 2014f). Dyreparken skriver selv at ”prosjektet Mara Naboisho Conservancy har fokus på bærekraftig utvikling og medfører at Dyreparken får en søsterpark i Kenya. Kort fortalt dreier prosjektet seg om å bevare unik villmark, samtidig som lokalsamfunnet og de som bor der utvikles via tilgang til blant annet utdanning” (Kristiansand Dyrepark, 2014f).

I dette prosjektet går aktivt dyrevern hånd i hånd med hjelp til lokalbefolkningen, sier adm. dir i Dyreparken, Per Arnstein Aamot, som karakteriserer prosjektet som bistandsarbeid i en bredere form (Kristiansand Dyrepark, 2014f).

Konkrete tiltak som har blitt gjort er: Oppfordring til leverandører om å bidra med donasjoner, plastposesalg til gjester i Dyreparken, innsamling av flaskepant via ”flasketønner”, innsamlingsbøsser ved kassene, basarer & utlodninger, souvenirsalg, og det å spørre om gjestene vil runde opp til nærmeste tier på kjøpsbeløpet. Dyreparken har også lagt ned mye arbeid i å formidle budskapet om Mara Naboisho til gjestene i parken, for eksempel gjennom dyrepresentasjoner og via informasjonsplakater (hele avsnittet Landmark, Rodvelt & Torjesen, 2013, s. 19).

Når det gjelder matserveringen i Parken er det tre hovedpunkter som summerer arbeidet som gjøres på dette feltet: lokal mat, sunn mat og palmeoljeprosjektet (møte med Spiserisjef Roy Byremo 18.03.14). Det satses spesielt på lokal mat i to av parkens restauranter – og det planlegges å tilby bare økologisk (og så langt det lar seg gjøre også lokal) mat i forbindelse med den nye attraksjonen Hakkebakkeskogen, som åpner i 2015. Dyreparken ble i 2013 kåret til Norges sunneste fornøylespark i post og logistikksekskapet DHLs guide med tema sunn mat (DHL, 2013). Parken satser på et variert tilbud av sunnere alternativer til den tradisjonelle hurtigmaten som selges i mange fornøylesparker.

Dyreparken samarbeider med Regnskogsfondet om et prosjekt omhandlende bruk av palmeolje i mat (Kristiansand Dyrepark, 2014g). Parken har jobbet systematisk for å bli kvitt alle produkter som inneholder palmeolje, og de legger press på sine leverandører for at de skal finne alternativer til palmeolje i sin produksjon (møte med Roy Byremo 18.03.14). Parkens to største restauranter, SOKO og Kjuttaviga Vertshus, bruker tallerkener og glass som er 100% nedbrytbare til sine buffeter, så dette avfallet kan med andre ord kastet i matavfall-dunken (Kristiansand Dyrepark, 2014h). Når det gjelder Fair Trade selger alle parkens kaffeutsalg kaffe som har dette merket, som sikrer kaffebøndene en rettferdig pris i sitt hjemland (Kristiansand Dyrepark, 2014h). Konkrete tiltak som er blitt gjort i forhold til å kunne tilby sunnere mat er for eksempel bruk av solsikkeolje ved frityrsteking, gulrotbrød til hamburgere og bruk av en type pommes frites som bare har 11% fett sammenlignet med den tradisjonelle typen som har 22% fett (Kristiansand Dyrepark, 2014h). Parken har også et eget fruktutsalg i høysesongen (Kristiansand Dyrepark, 2014h).

Dyreparken er også medlem i EAZA (European Association of Zoos and Aquaria) og WAZA (World association of Zoos and Aquaria) (EAZA, 2013, WAZA, s.a.). EAZA forklarer sin funksjon på sine egne nettsider: ”Ved å sørge for at medlemsdyrehager og akvarier oppnår og opprettholder de høyeste standarder for omsorg og avl for de artene de holder, utdanner EAZA europeiske borgere til å lære om og bidra til globale mål innenfor biologisk mangfold” (EAZA, s.a.) (egen oversettelse). Dyreparken gjennomfører en rekke dyrepresentasjoner i løpet av høysesongen. I videste forstand er dette også en del av samfunnsarbeidet, da presentasjonene øker bevisstheten rundt truede dyrearter og deres levetilstand i naturen (informasjon bekreftet i e-post fra toppleder 05.03.14).

Når det gjelder det å ta sosialt ansvar knyttet til ansatte (internt arbeid med bedriftens samfunnsansvar) har Dyreparken også her flere prosjekter. Blant annet fortelles det i løpet av intervjuene om et utplasseringsprosjekt med skoletrøtte ungdommer, og om samarbeid med NAV om å ta inn medarbeidere med diverse utfordringer knyttet til tidligere sykdomsfravær.

Dyreparken skriver i sin Årsberetning for 2012 (s. 2) (Kristiansand Dyrepark, 2013) følgende:

Dyreparken har de siste årene jobbet med å utvikle et tilbud av bærekraftige produkter til våre gjester. Medlemskap innen etisk handel i forbindelse med parkens Souvenir-program, utvidet satsing på sunn og kortreist mat, samt større variasjon og utvidet varespekter, har gitt viktige bidrag til omsetningen.

Med andre ord har Dyreparken en hel rekke tiltak på ulike områder innenfor det som kan defineres som arbeid med bedriftens samfunnsansvar.

Oppgavens metodiske valg og avgrensninger er presentert i dette kapittelet, og oppgaven går nå videre med en presentasjon av relevante resultater fra studiens 13 gjennomførte dybdeintervjuer.

4. Resultater fra intervjuene

I dette kapittelet presenteres sentrale resultater fra de gjennomførte intervjuene.

Resultatene presenteres etter den tidligere beskrevne strukturen: 1) *Hvordan oppfattes og forstås begrepet bedriftens samfunnsansvar?* 2) *Hvor mye midler tildeles, og hvilke inntekter genereres?* 3) *Hvordan er internkommunikasjonen mellom toppledelse, mellomledelse og øvrige ansatte?* 4) *Hvordan er motivasjonen blant mellomledelse og øvrige ansatte, og hva slags atferd kan sees hos disse?*

4.1 Oppfatning, forståelse og bevissthet.

Formålet med denne underkategorien var å undersøke hvordan toppledelsen, mellomledelsen og de øvrige ansatte oppfatter og forstår begrepet bedriftens samfunnsansvar – og om oppfatningen og forståelsen av begrepet er konsistent i organisasjonen. I denne underkategorien undersøkes også hvor stor bevissthet respondentene har rundt de prosjektene Dyreparken har innenfor det samfunnsansvaret de har tatt. Det tilhørende underspørsmålet til denne kategorien var: *Hvordan oppfattes og forstås begrepet bedriftens samfunnsansvar?*

Relevante resultater for denne underkategorien presenteres i de tre følgende undertitlene.

4.1.1 Oppfatning og forståelse av begrepet generelt og direkte knyttet til Dyreparken

Alle **topplederne** har en oppfatning og forståelse av bedriftens samfunnsansvar, men disse spriker noe fra hverandre, noe følgende utdrag illustrerer:

Ja.. Nei det går på det at det skal være en ytelse vi gjør som ikke vi kan forvente å få en motytelse for (T2).

Å se sin rolle utover det som du på kort sikt har nytte av som bedrift, eller det du på kort sikt kan tjene penger på . Gitt at det er en kommersiell aktør da (T3).

Når det gjelder bedriftens samfunnsansvar direkte knyttet til Dyreparken er det ulike svar blant **topplederen**. Toppleder 1 sier følgende:

Men - for Dyreparken så handler det i veldig stor grad om at – hvis vi sier dyr, mennesker og miljø – så er det veldig sånn treenigheten av det som jeg føler er viktig for oss å engasjere oss i (T1).

Denne toppleren trekker også frem Mara Naboisho- prosjektet som viktig her, og at samfunnsarbeidet er viktig fordi det bygger en intern kultur. Toppleder 3 er opptatt av at Dyreparkens arbeid med samfunnsansvaret må henge sammen med parkens visjon og verdier. Topplederen sier at parken ikke kan prøve å si noe med det produktet som tilbys, og vise noe annet i den måten man opptrer som samfunnsaktør på. Dette vil ikke være troverdig, og heller ikke lønnsomt. Toppleder 4 er trekker frem bevaring av dyr og medlemskap i IEH som viktige aspekter i forhold til Dyreparkens samfunnsansvar.

Mellomledelsen har ulik forståelse og oppfatning av begrepet. Eksempler som blir nevnt er det å være inkluderende for alle, ta ansvar for miljøet, være gode forbilder og rollemodeller og det å ”ta vare på hverandre”. En av mellomlederne virker til å kunne en del mer om temaet enn de andre, denne uttaler:

Ja, at de tar ansvar utover sin egen økonomi og den biten som bare de vil tjene på da, men også hva samfunnet tjener på (M1).

Når det gjelder begrepet direkte knyttet til Dyreparken er det også spredte oppfatninger av dette blant mellomledelsen. Eksempelvis tenker en mellomleder på det at Dyreparken er en del av et eget samfunn sammen med Sørlandsparken, og mener at samfunnsansvar innad går på de ansatte og sesongansatte - men syntes det er vanskelig å si noe mer konkret hva som er parkens samfunnsansvar utover dette. En annen mellomleder tenker at de har et ansvar for å behandle folk bra, å være gode rollemodeller og vise at de er seriøse. Mellomleder 1 opplever at det er mest fokus på Mara Naboisho, men trekker også frem det at Dyreparken har så mange unge sommeransatte med lite arbeidserfaring og at det finnes avtaler som hjelper personer som sliter av ulike årsaker med å komme seg inn på arbeidsmarkedet igjen.

Det er usikkerhet blant de øvrige **ansatte** om hva de generelt legger i bedriftens samfunnsansvar. To av de ansatte sier at de ikke har tenkt noe over dette i det hele tatt, en av dem uttaler:

”Hva men.. hva tenker du da? Jeg vet ikke helt. Samfunnsansvar hva? Jeg vet ikke hva det betyr (A1).

De to andre respondentene fra de ansatte har en mening om og oppfatning av begrepet. Denne varierer veldig mellom de to, og de legger vekt på ulike aspekter av samfunnsarbeidet. Blant de ansatte er de samme to som var usikre på hva de generelt legger i begrepet bedriftens samfunnsansvar også usikre på hva de tenker i forhold til dette begrepet knyttet til Dyreparken:

Nei, jeg har ikke tenkt så veldig mye over det (A3).

Nei. [...] Nei, jeg har bare jobbet, og ikke tenkt på noe egentlig (A1).

Ansatt 4 trekker frem flere aspekter knyttet til samfunnsansvaret Dyreparken tar, det at de ansetter så mange unge om sommeren, Mara Naboisho-prosjektet, miljøengasjementet og bevaringsprosjekter i forhold til dyr. En annen av de ansatte tenker at begrepet er todelt. For det første dreier det seg om å spre glede og også det å bidra til at næringslivet på Sørlandet går bra - for det andre er den ansatte opptatt av dyrene:

[...] så syntes jeg det er viktig at de fremmer og viser så godt de kan at dyrene har det godt, og at de viser at..- et dyreansvar. I og med at de tross alt baserer seg, store deler av driften sin på at de har dyr i fangenskap, så syntes jeg det er ekstra viktig å vise at dyrene har det optimalt. Så de har absolutt et samfunnsansvar til å ta vare på dyr, og til å vise folk at det går an å ha dyr i fangenskap så lenge en stiller godt med dem (A2).

En gjennomgående tendens blant både toppledelse, mellomledelse og ansatte er at de har vanskelig for å svare på hva deres generelle oppfatning av begrepet er – veldig mange blander inn Dyreparkens rolle når de besvarer dette spørsmålet.

4.1.2 Helhetlig forståelse

På spørsmålet om de tror at **topplederen** har lyktes i å skape en helhetlig forståelse av begrepet bedriftens samfunnsansvar er to av topplerne usikre på dette, en tredje sier at parken er i en prosess der man kan bli ennå bedre – mens den siste toppleren tror at parken ikke har lyktes helt i å skape en felles forståelse.

En av topplerne tror at mange ansatte vet om Naboisho-prosjektet, men at de kanskje ikke vet så mye om alt det andre parken engasjerer seg i. Denne toppleren har selv fått seg en øyeåpner ved at Dyreparken var med på prosjektet ”Samfunnsansvar Agder”, der toppleren opplevde å bli mer klar over hvor mange ulike aspekter som egentlig inkluderes i dette arbeidet. Eksempler som ble nevnt var det å bruke en mer helsevennlig type olje til frityrstekerene, ha et sunnere mattilbud og det å ha gode ordninger for avfallshåndtering:

Så det er en del sånne ting som jeg tror ikke folk ser på som samfunnsansvar i utgangspunktet, men som likevel er det, og der har vi nok et potensiale fremdeles (T1).

En annen toppler mener at dette med samfunnsansvar er et relativt nytt tema, og at parken er i en god prosess når det gjelder utvikling på området – men at de ansatte ikke alltid lever opp til intensjonene med for eksempel Miljøfyrtårnet i det daglige. Toppler 3 syntes det er vanskelig å si om det er skapt en felles forståelse, men tror at de fleste ansatte kan si at parken er opptatt av samfunnsansvar, og nevne eksempler på dette. Den siste toppleren sier at det er mye informasjon som skal ut til ansatte, og at ledelsen må prioritere – og selv om de prøver har de et stykke igjen før de kan si seg helt fornøyde.

Det å skape engasjement, ha en dedikert person som jobber med samfunnsarbeidet, gi informasjon og oppdatering på informasjon og å fortelle hvorfor ting blir gjort som de blir er ulike ting som trekkes frem av topplerne som viktige i forhold til det å skape en helhetlig forståelse av begrepet bedriftens samfunnsansvar i organisasjonen:

”Jeg tror først og fremst at en engasjerer seg i noe som de ansatte bryr seg om, for vårt vedkommende så er det dyr, natur og miljø. Og hvis en treffer på det området der, så tror jeg en har god mulighet til å nå frem med budskapet (T1).

Og da tror jeg nok det handler om informasjon og oppdatering på informasjon (T4).

Toppleder 2 mener at det er viktig at ansatte blir minnet på hva som skal være fokus – mens toppleder 3 presiserer at det er viktig å involvere ansatte slik at de tenker at de selv kan bidra.

4.1.3 Bevissthet om prosjekter og samfunnsansvar som tema på jobb og utenfor.

Alle **mellomlederne** utenom en nevner Mara Naboisho-prosjektet. En av disse tre nevner det ikke spesifikt under dette spørsmålet, men respondenten har tidligere i intervjuet snakket om dette prosjektet. Den mellomlederen som ikke nevner Mara Naboisho-prosjektet er meget fokusert på sitt arbeidsområde i sin avdeling (dyr), og snakker om bevaringstiltak som er rettet mot denne avdelingen innad i Dyreparken. Denne mellomlederen nevner heller ikke noen av de andre tiltakene som blir gjort for eksempel innen søppelhåndtering. Blant de tre andre er det ulike prosjekter som blir nevnt: Miljøfyrtårnet og søppelsortering, palmeolje-prosjektet og undervisning til skoleelever. Alle mellomlederne nevner parkens bevaringsprosjekter for dyr i ulik grad, så det er klart at dette sitter høyt i bevisstheten hos respondentene.

Alle de øvrige **ansatte** vet også om Mara Naboisho-prosjektet. Alle vet også at Dyreparken arbeider med bevaring av dyr, men denne bevisstheten ser ut til å være noe svak hos to av dem:

Jeg vet at de.. at det liksom er noe med dyr, men jeg har ikke satt meg så veldig godt inn i det (A1).

Ja så driver de å prøver å bevare de (dyrene)(A3).

Når det gjelder de andre tiltakene Dyreparken har varierer det veldig hva de ansatte husker av dette. Miljøfyrtårn og avfallshåndtering, samarbeid med NAV og palmeolje-prosjekt er temaer som dukker opp. Jeg som intervjuer måtte hinte mye og hjelpe mange av respondentene på vei når de skulle besvare spørsmålet som gikk på hva slags tiltak Dyreparken har gjort innen samfunnsarbeidet - men det viste seg at de fleste visste om mange av prosjektene bare vi kom nærmere inn på temaet. Detalj kunnskapen om prosjektene manglet imidlertid hos de fleste.

3 av **mellomlederne** sier at det sjelden eller aldri snakkes om bedriftens samfunnsansvar blant de ansatte mens de er på jobb. Den siste mener det kommer opp fra tid til annen:

Det er vel kanskje ikke det som går på hverdagspraten. Men det kommer opp fra tid til annen (M2).

Når det gjelder hvor ofte de snakker om temaet til folk som ikke jobber i Dyreparken sier to av **mellomlederne** at dette temaet dukker opp når folk vet at de jobber i Dyreparken, eller når de selv sier at de jobber der. En annen av mellomlederne oppgir at han eller hun snakker svært sjelden om dette temaet, mens den siste mellomlederen sier at han eller hun helt sikkert kunne snakket mer om det.

Alle de øvrige **ansatte** sier at det snakkes lite om dette temaet på jobb. En av de ansatte opplever at det er stort fokus på å tjene penger om sommeren, og at det er lite snakk om engasjementet som går utenfor dette. En annen av de ansatte sier at han eller hun gjerne skulle visst mer om temaet, og at mer informasjon fra sesongleder om dette savnes.

Om det å snakke om dette temaet med andre som ikke jobber i Dyreparken sier en av de **ansatte** at dette aldri skjer, en sier at det skjer sjelden, mens en av de andre anslår at temaet kommer opp relativt ofte, kanskje annenhver uke. Den siste ansatte sier at det er noe som dukker opp som tema av og til.

4.2 Midler tildelt og inntekter generert

Ønsket bak denne underkategorien var å finne ut hvor mye penger brukes på arbeidet med bedriftens samfunnsansvar i Dyreparken, og hva arbeidet generer i form av inntekter? Her var ønsket også å se på indirekte kostnader og inntekter knyttet til arbeidet, hvis dette var mulig å finne i det tilgjengelige datamaterialet. Inkludert i denne kategorien ønsket jeg også å undersøke om mellomledelsen og ansatte opplever at det er satt av nok tid og penger til arbeidet med bedriftens samfunnsansvar og om hvordan de tenker i forhold til praktisk gjennomføring og påleggelse av ekstraoppgaver. Et siste aspekt som ble undersøkt i denne kategorien er kunnskap om hvordan arbeid med bedriftens samfunnsansvar kan skape økonomisk verdi for Dyreparken, og om arbeidet kan brukes for å tiltrekke og holde på

ansatte. Det tilhørende underspørsmålet til denne kategorien er: *Hvor mye midler tildeles, og hvilke inntekter genereres?*

Informasjonen som er gjengitt i den første underkategorien har sin kilde i et intervju med en respondent fra toppledelsen, intervjuet 06.03.14. Relevante resultater for den andre underspørsmålet presenteres videre i de fem følgende undertitlene.

4.2.1 Økonomispørsmål

Spørsmålene dreide seg om hvor mye ressurser Dyreparken bruker på samfunnsarbeidet, og om svarene på dette baseres på skriftlige kilder eller bare estimat. Jeg ønsket også å finne ut om det er mulig å anslå noe i forhold til de ulike prosjektene Dyreparken driver med innenfor sitt arbeid med samfunnsansvaret.

Det samfunnsarbeidet som Dyreparken utfører går hovedsakelig ut i fra en frivillighet, i og med at de ikke er pålagt å rapportere om hva de gjør på dette området. De siste årene har parken spisset sitt engasjement når det gjelder innsamling til prosjekter mot Mara Naboisho-prosjektet i samarbeid med Strømmestiftelsen som tidligere er inngående beskrevet. Dette er definert som parkens hovedsatsningsområde, og parken har gjort et valg om å være tro mot dette ene prosjektet, og de sier oftere nei til nye henvendelser som kommer enn før.

I bunn for avtalen med Strømmestiftelsen ligger det en garantisum på 300.000 kroner, som legges inn i Dyreparkens budsjett. Giverbudsjettet for Mara Naboisho (se vedlegg 10) viser en oversikt over de ulike tiltakene som bringer inn beløpet mellom garantisummen og overført sum. I 2011 var den overførte summen 455.854 kr, i 2012 var summen på 623.770 kr og i 2013 på 778.610 kr. Budsjettet for 2014 er på 883.500 kr, og over tid er intensjonen å komme opp i 1.000.000 kroner. Kostnadene som er lagt inn i giverbudsjettet dekker flere forhold, for eksempel dekker parken enkelte reiser i forbindelse med prosjektet – og de har også muligheten til å trekke fra profileringskostnader i forhold til å profilere prosjektet for parkens gjester (e-post 29.04.14). Totalt var parkens omsetning for året 2012 på 293,8 millioner, og resultatet var på 41,7 millioner før skatt (Kristiansand Dyrepark AS, 2013, s.2).

Beløpet som ligger mellom garantisum og overført sum kommer som sagt fra ulike tiltak Dyreparken gjør knyttet til prosjektet, som for eksempel det å selge plastposer, samle inn

flasker på egne flasketønner, ha innsamlingsbøsser og spørre om gjestene vil runde opp til nærmeste tier når de betaler.

Mara Naboisho-prosjektet er det området hvor parken har tatt et samfunnsansvar og det er direkte knyttet opp økonomi til, som er mest dominant. Det er vanskelig å kvantifisere kostnaden ved at de ansatte i butikker og på spisesteder bruker av arbeidstiden sin til å spørre gjester om de vil kjøpe poser, legge igjen penger i en bøsse eller avrunde opp på kassalappen. Imidlertid er det en av de ansatte innen salg- og markedsavdelingen som bruker en del tid på dette, da denne personen sitter som koordinator for Mara Naboisho-prosjektet. Det blir anslått at denne personen bruker et 0,3 årsverk på dette arbeidet, selv om det er vanskelig å anslå eksakt siden dette arbeidet er en del av den helhetlige stillingen. Ansatte på teknisk bruker også anslått rundt et 0,3 årsverk på tilrettelegging i parken. Til sammen er man da oppe i 0,6 årsverk – som med lønn og sosiale kostnader vil tilsvare over 300.000 kroner i kostnader.

Dyreparken har som beskrevet tidligere også en rekke andre medlemskap og tiltak rettet mot bedriftens samfunnsansvar. Ett av dem er det såkalte Miljøfyrtårnet. Hensikten med Miljøfyrtårnet er at man som deltaker i dette skal få tilbake de kostnadene som påløper – i form av reduserte kostnader på for eksempel svinn og energikostnader- eller eventuelt også i form av høyere inntekter på andre områder. Det vanskelig å si eksakt hvor mye Dyreparken får ut av medlemskapet sitt i Miljøfyrtårnet, og respondenten mener at parken bruker det mest utad knyttet til sin profilering.

Dyreparken har imidlertid andre områder de er desto mer engasjert på, som går mer rett inn i kjernen på det samfunnsansvaret man kan ta i kraft av det at man er en dyrepark. Dette går på medlemskapet Dyreparken har i internasjonale organisasjoner som jobber med bevaring av utrydningstruede dyr, og med opprettholdelse av rene blodlinjer. Når det gjelder kostnader her betales det medlemskontingenter, men den største kostnaden knytter seg til å ta vare på dyrene. Dyreparken bruker mye ressurser på å ha kvalifisert personale til å ta seg av dyrene, for eksempel har parken en egen veterinær med spesialutdannelse innen dyreanestesi, egen biolog og egen dyresykepleier. Samtidig er dette en stor inntektskilde for Dyreparken, i og med at dette er det hovedkonseptet som parken lever av. Dette er opplagt en side ved parken der det å ta et sterkt samfunnsansvar samtidig også kommer ut til å være en stor økonomisk fordel.

Selv om Dyreparken kunne ha drevet parken med lavere kompetanse på dyresiden enn det som foreligger i dag, mener respondenten at dette ville dette ha vært en ulempe på sikt. Det å bruke såpass høyt utdannede ansatte gjør at parken blir tatt seriøst inn mot de to organisasjonene den er medlem av (EAZA og WAZA) og at parken får tildelt utrydningstruede dyr som de kanskje ellers ikke hadde fått. Parken bruker som sagt en del penger på dyreholdet, men de får helt klart mye mer igjen enn det de bruker, i form av billettinntekter.

Dyreparken har også engasjert seg når det gjelder deres rolle i en større sammenheng knyttet til den regionale utbyggingen på Sørlandet, og i det å trekke turister til Sørlandet. Dyreparken er med i et samarbeid kalt "arena-USUS" som jobber med dette. Dyreparken er opptatt av å skape en destinasjon som gjør at gjestene kommer tilbake gang etter gang. Dette er et ledd i regjeringens ønske om å utvikle turismen i Norge, og Dyreparken er sånn sett en del av den større sammenhengen her. Det blir oppgitt at ledergruppen bruker en del tid på dette arbeidet.

Dyreparken har som tidligere beskrevet et engasjement innen Initiativ for Etisk Handel (IEH). Dyreparken har gjennom sitt medlemskap forpliktet seg til å følge opp sine leverandører og sørge for at fastsatte regler følges, eksempelvis at barnearbeid ikke forekommer. Hvilke stoffer og kjemikalier som brukes, og hvordan fabrikkene håndterer avfall, er andre viktige momenter. Per i dag er det en medlemskapsavgift som betales, og denne ble det informert om i ettertid at var på 61 400 NOK i 2013 (e-post 09.05.14). Det som imidlertid kan bli veldig dyrt for Dyreparken er hvis det skulle komme frem at noen av deres leverandører bryter med reglene fastsatt av IEH. Dyreparken vil da kunne stå ansvarlig for å rydde opp i forholdene, og det kan potensielt koste mye penger. Per i dag har det heldigvis ikke oppstått noen situasjoner der dette har vært en problemstilling, men dette er helt klart en risiko Dyreparken løper ved å ha medlemskapet.

Jeg spør underveis i intervjuet om respondenten tenker på noe i forbindelse med for eksempel det samarbeidet Dyreparken har med NAV. Det å for eksempel være en IA- bedrift er en del av rammebetingelsene for å lykkes som bedrift her i Norge, mener respondenten. Hvis man er en del av dette vet man også at man får bistand fra det offentlige hvis det skulle trenges. Når man er en så stor bedrift som det Dyreparken er, så er man nødt til å ta en del grep for å få hverdagen til å fungere på en optimal måte – blir det påstått. Respondenten mener at en del slike tiltak ikke nødvendigvis blir sett på som et resultat av det å ta samfunnsansvar.

Dyreparken bruker mye penger på de ansatte med den hensikt å skape en tilhørighet og for å skape et engasjement for arbeidsgiveren. Dyreparken er i følge respondenten kjent for å ha ansatte som bryr seg om det som skjer i Dyreparken. Dette tror respondenten skyldes et langsiktig arbeid som ledelsen har gjort.

Det er vanskelig å spore konkret hvilke inntekter arbeidet med bedriftens samfunnsansvar gir, og det er som tidligere beskrevet vanskelig å gi svar i form av konkrete tall på dette området. Det samme gjelder for dyreholdet. Samlet sett får parken mye mer igjen i form av billettinntekter for å ha de dyrene de har, enn det som brukes av ressurser for å aktivisere dem, fore dem og sørge for at de har et godt liv. Men å kvantifisere dette i kroner og øre er vanskelig. Det er ikke en avregning med debet, kredit og to streker under svaret. Det går på parkens goodwill og renommé – og respondenten opplever at dørene står åpne for parken i mange tilfeller på grunn av dette, og at andre aktører tar kontakt med dem og bruker dem som inspirasjonskilde. Dette gir klart merverdier, men det er som diskutert veldig vanskelig å vite hva disse merverdiene skal settes til.

4.2.2 Hvordan bedriftens samfunnsansvar kan skape økonomisk verdi for Dyreparken

Alle **topplederne** ser at arbeidet med bedriftens samfunnsansvar kan skape økonomisk verdi for Dyreparken, men de snakker om det på ulike måter. Toppleder 3 tror at arbeidet med bedriftens samfunnsansvar kan forsterke Dyreparkens produkt. Denne topplederen mener imidlertid at det ikke foreligger en uttalt filosofi om at dette er et forretningsområde for parken. En toppleder nevner at arbeidet med bedriftens samfunnsansvar kan bygge intern kultur og omdømme, og denne topplederen drar også frem kostnadsbesparelser knyttet til avfallshåndtering. En annen toppleder tenker også at et godt omdømme er av økonomisk verdi for Dyreparken. Toppleder 2 mener at det økonomiske potensialet ikke blir fullt ut utnyttet:

Altså, det kan opplagt skape en verdi, men det krever nok noe mer enn det kanskje vi har gjort. Skal man kunne få ut alt så må man ha mye mer dedikert fokus på dette. Vi gjør det nok fordi vi mener at det er riktig, men jeg tror ikke vi tar det ut i hele sin bredde, som vi kunne ha gjort (T2).

Det ser ikke ut til å være en uttalt forståelse blant mellomledelsen eller de øvrige ansatte om at Dyreparken også kan tjene økonomisk på det å drive med samfunnsnyttig arbeid. Som en av de ansatte uttaler:

Det er jo ikke en pengekilde sånne prosjekter (A2).

Imidlertid må det påpekes at ingen av respondentene fra mellomledelsen eller de øvrige ansatte ble spurt eksplisitt om dette.

4.2.2.1 Tiltrekke og holde på ansatte

Alle **mellomlederne** sier at det er viktig for dem at Dyreparken engasjerer seg i arbeid som er knyttet til deres samfunnsansvar. En av dem sier at det hadde vært uaktuelt å jobbe der hvis de ikke tok så godt vare på dyrene som det de gjør, og en annen sier også at parken skal være en faginstans på dyreområdet – og at det er derfor dette er så viktig.

Blant de øvrige **ansatte** sier også alle at det er viktig eller bra at Dyreparken engasjerer seg i arbeid knyttet til deres samfunnsansvar. Dette sier de på ulike måter, noe følgende utdrag illustrerer:

Ja det syntes jeg er viktig for meg. Jeg ville ikke.. Jeg er veldig opptatt av at jeg vil helst ikke jobbe i en bedrift som virker kynisk. Jeg vil helst jobbe i en bedrift der de er klar over problemene rundt seg og vil hjelpe med det. Og da spesielt miljøet, for det er jeg veldig opptatt av (A2).

[...] Når de er en såpass stor bedrift, og en såpass populær bedrift, så syntes jeg det er på sin plass egentlig, at de gir noe tilbake til samfunnet, av alle de milliardene med penger de har på bok. Jeg syntes det er veldig bra og veldig rett (A4).

Ja, det er jo viktig. Det er viktig at de ser på andre ting enn kun.. selge og tjene. At de har litt ting rundt selve bedriften da. Ikke at jeg vet så mye om det, men det er viktig syntes jeg (A1).

4.2.3 Toppledelsens tid og fokus

Topplederne er litt uenige i om arbeidet får tid og fokus. To av topplerne mener at det får bra fokus, og at det er en høy bevissthet på det – selv om den ene sier at det ikke er noe som holdes veldig høyt på agendaen på hvert eneste møte. En annen mener at arbeidet har begrenset fokus, og at det er veldig prosjektorientert – kontinuiteten på dette området er ikke den beste mener toppleren. En topplerer mener at temaet er til stede som en del av de viktige diskusjonene, men at det også er avhengig av hvilken avdeling en jobber på. Hvis man er vedlikeholdssjef jobber man for eksempel ikke like mye med dette som en som jobber med kommunikasjon, påstår toppleren. Toppler 1 sier at samfunnsansvaret er mer som en overbygning på det meste som gjøres, og at samfunnsansvar er noe som forgreiner seg ut i nesten alt de driver med.

4.2.4 Avsatt tid og midler, praktisk gjennomføring og pålegging av ekstraoppgaver

Generelt mener respondentene fra **mellomledelsen** at det er for lite tid eller penger til utførelsen av arbeidsoppgavene som blir pålagt dem i forbindelse med samfunnsarbeidet. En av mellomlederne sier at det burde vært satt en egen person til å jobbe med dette arbeidet, for eksempel at en egen person har ansvar for søppelsortering. En annen mellomleder sier at det er en evig runddans for å få mer midler, og at det gjelder å være den som prater best for seg for å overtale ledelsen. En mellomleder føler ikke at toppledelsen har tenkt så mye på det praktiske i forhold til å være effektiv i kassen i butikkene - mellomlederen sitter med det inntrykket at toppledelsen ikke har snakket med dem som faktisk står ovenfor disse utfordringene i hverdagene. Et utvalg av mellomlederne sier blant annet dette om temaet:

Det er vanskelig å si, altså det er veldig mye arbeid som går inn i det. Så jeg føler at det er ikke kanskje satt av nok tid eller arbeidskraft, men man finner alltid måter å ordne det på. Men det er vel kanskje ikke satt av så mye penger og tid på det, det er det ikke (M2).

Altså, innenfor parken så går jo mye av dette her på økonomi, hvordan en kan få tilrettelagt sånn at det kan bli greit å presentere det vi holder på med, og vise frem det vi holder på med. Og det er jo en evig kamp[...]. Men igjen, vi lever jo av hverandre, vi er avhengige av at vi får besøk her[...]. Så vi prøver jo å gå litt sånn hånd i hånd. Men

det er klart hvis en skal være litt.. ja, stå litt på sitt.. så skulle jeg gjerne hatt mer for å få presentert de tingene vi har bedre og på en finere måte (M3).

En av de øvrige **ansatte** syntes det er nok bemanning på den spesifikke avdelingen denne respondenten jobber på, men i forhold til tid opplever respondenten at det kan være vanskelig å huske på å spørre om alt en skal hvis det er lang kø og travelt. En annen ansatt opplever at det er satt av nok tid og bemanning, men sier likevel det samme som overnevnte - at det er lett å glemme å spørre om for eksempel donasjoner hvis det er travelt på jobb. De to resterende ansatte opplever at det ikke er satt av nok penger:

Penger syntes jeg jo absolutt, ikke.. vi skulle jo gjerne hatt mer.. men det skulle vel de fleste (A2).

*Vi har alltid slitt med budsjettet i hvert fall[...]*Vi har hatt litt stramt budsjett til å få gjort som vi vil selv da. Men det er sikkert mange avdelinger som har det (A1).**

Blant **mellomlederne** er det mange ulike synspunkter når jeg spør om de opplever at toppledelsen har forstått de praktiske utfordringene som kan oppstå i forbindelse med utførelsen av arbeid som er knyttet til bedriftens samfunnsansvar, og respondentene er klart farget av de avdelingene de er ledere på. Mellomleder 1 forteller om en episode der plast hadde blitt sortert for seg – men at ikke disse plastsekkene ble hentet. Utfallet var at sekkene til slutt ble kastet i vanlig søppel – noe som i følge mellomlederen er en bom mellom hva som er hensikten med arbeidsoppgaven og hva som faktisk blir gjennomført – og at dette kan virke veldig demotiverende. Mellomleder 4 tenker at Dyreparken er en stor bedrift der det sitter noen få personer på toppen som har mange ideer – og at det er mellomlederne som har ansvaret for å bringe dette videre i organisasjonen. Videre følger noen utdrag som illustrerer problemstillingene som dukker opp:

Det er ikke alltid jeg føler det stemmer overens. [...] de prøver, men sånn som det å se at hvor mye ekstra arbeid det egentlig er, det er ikke alltid. De setter kanskje i gang et prosjekt og så prøver så godt de kan, og så skjønner de kanskje ikke hvor mye ekstraarbeid det blir på oss andre. Men så lenge det er en god visjon, så er det jo verdt det – så da går det fint for alle (M2).

[...] de har veldig mange forhåpninger, om hva en person i kassen skal klare i løpet av et salg, så det kunne de kanskje ha jobbet litt mer med[...]Men det er på en måte opp til oss selv å finne på sånne løsninger da. De er ikke så veldig.. de prater ikke så mye med oss om det, hva vi føler er praktisk (M4).

En av de øvrige **ansatte** forteller at det oppleves som litt ubehagelig å spørre om donasjoner, fordi den ansatte tenker at det allerede er ganske høye priser på de varene som selges i parken. En annen forteller at ledelsen påla kollegaer ekstra arbeid uten å tenke så mye over den praktiske gjennomførbarheten, men at det var satt i gang en dialog på dette, og at det virker som det var løst greit på intervjuetidspunktet.

Mellomlederne har ikke noe i mot å bli pålagt ekstraoppgaver i utgangspunktet. Mellomleder 4 sier at det i teorien er veldig fint, men at det kan være en utfordring i forhold til praktisk gjennomføring fordi det er tungvint når det er mye kø. En annen mellomleder sier også at det er en utfordring fordi det i mange tilfeller er 16-åringer det er snakk om, og det kan oppleves vanskelig å få ”alle med på laget”. En mellomleder forteller om et lite dilemma knyttet til dette. En målsetning er å spørre gjestene om de ønsker å runde opp til nærmeste tier på regningen, men samtidig er det også en målsetning om å bruke kortest mulig tid per gjest i kassen.

3 av de øvrige **ansatte** sier at de syntes det er helt greit å bli pålagt ekstraoppgaver, selv om en av disse innrømmer at det kan oppfattes som litt mer stressende med de ekstra oppgavene. Ansatt 1 syntes det er litt kjipt å bli pålagt oppgaver som er knyttet til den avdelingen den ansatte jobber på:

Som sagt, det er jo litt kjipt overfor den som må stå igjen (med arbeidet) (A1).

En av de ansatte forteller også (på spørsmål om dette) at det for den ansatte virker som ledelsen ikke har forstått helt hvordan det kan oppfattes å måtte stå og sortere for eksempel innholdet i flasketønnene, der det ofte blir puttet oppi brukte bleier (!) og andre ting som absolutt ikke hører til i en flasketønne – og der lukten til tider er grusom.

4.3 Intern kommunikasjon

Formålet med den tredje underkategorien var å finne ut på hvilke måter arbeidet med bedriftens samfunnsansvar har blitt kommunisert fra toppledelsen og ut til de ansatte i bedriften. Her ønsket jeg også å finne ut hvordan mellomledere og øvrige ansatte opplever kommunikasjonen fra toppledelsen, og om mellomledelsen har en rolle i forhold til å kommunisere budskapet om bedriftens samfunnsansvar videre til sine underansatte. Det tilhørende underspørsmålet til denne kategorien lyder: *Hvordan er internkommunikasjonen mellom toppledelse, mellomledelse og øvrige ansatte?*

Underveis i mine undersøkelser om hvilket arbeid Dyreparken gjør innenfor området som kan defineres som arbeid med bedriftens samfunnsansvar hadde jeg lagt merke til at informasjonen om de ulike prosjektene parken er med på er veldig spredt på deres nettside, og det er ikke definert noe sted hva parkens arbeid med bedriftens samfunnsansvar egentlig går ut på. Engasjementet i Miljøfyrtårnet, Initiativ for etisk handel og grønt punkt Norge er beskrevet under ”miljøprofil” mens bevaring av dyr/utrydningstruede dyr/ EAZA og WAZA er beskrevet under ”dyrene i Dyreparken”. Jeg spurte alle topplederne om dette, og om ikke det kunne vært en ide å samle alle prosjektene og medlemskapene under ”samfunnsansvar” eller ”samfunnsengasjement”?

Alle **topplederne** virker positive til denne ideen. To av topplederne presiserer at nettsidene er under ombygging, og en av dem sier at dette var en ide som kunne tas med til de nye nettsidene skal lanseres rundt påsken 2014. Toppleder 2 mener at det trengs en dedikert person som kan jobbe med å koordinere arbeidet og ha arbeidet med bedriftens samfunnsansvar som sitt hovedfokus. Hvis det hadde vært en slik stilling mener topplederen at ting ville blitt gjort annerledes enn slik det gjøres i dag, og at arbeidet ville vært mer koordinert. Toppleder 3 mener at det henger sammen med at det ikke har blitt fastsatt klare mål for dette området. Denne topplederen mener at parken får gjort mye på området, men at det hele hadde blitt forsterket hvis det hadde blitt satt mer i system.

De resterende relevante resultatene for den tredje underkategorien til forskningsspørsmålet presenteres i de tre følgende undertitlene.

4.3.1 Kommunikasjon av strategi fra toppledelsen

Tre av fire **toppledere** tar opp kommunikasjonen som har blitt gjennomført angående Mara Naboisho- prosjektet. Her har det vært allmøter (med faste ansatte), utsendelse av oppdateringer om hvordan det går med prosjektet og prosjektet blir også tatt opp på serviceskolen som avholdes for nyansatte sesongmedarbeidere. En av topplerne poengterer at det går mye på de aktuelle prosjektene, og at de som er involverte kan mye om det som foregår der. Toppleder 2 tror at de ansatte som jobber med prosjektene til daglig er mer dedikerte enn de som ikke gjør det. Denne toppleren tror også at de ansatte vet at Dyreparken tar vare på utrydningstruede dyr, men at det ikke er så mange som kan svare på hvilke forpliktelser parken har tatt på seg i forhold til sine medlemskap tilknyttet arbeidet med bedriftens samfunnsansvar.

En av topplerne er usikker på hvor mye sesongansatte blir informert om arbeidet som gjøres med bedriftens samfunnsansvar, utenom informasjonen om Mara Naboisho. En av de andre topplerne sier at det har vært informert til ansatte (faste) om for eksempel Miljøfyrtårnet og initiativ for etisk handel. Toppleder 4 sier at det har vært informert om engasjementet i IEH på allmøter for faste ansatte.

Toppleder 3 reagerer på at jeg spør hvordan strategien har blitt kommunisert til de ansatte, da denne syntes det er å ta for hardt i å i det hele tatt si at Dyreparken har en eget strategi på dette området. Det handler mer om et grunnleggende verdisyn i følge toppleren. I forhold til temaet kommunikasjon uttaler Toppleder 3:

Ja, og det har jeg en veldig grunnleggende tro på, at når en forteller folk hvorfor har en tenkt som en har tenkt, så er det mye mer motiverende å prøve å gjøre det også. For de fleste har lyst til å gjøre en god jobb, men de må få vite hvorfor (T3).

Underveis i intervjuet med Toppleder 1 spurte jeg om denne lederen syntes at det at Dyreparken har så mange sommeransatte er en utfordring, og dette spørsmålet gjentok jeg i de tre andre topplerintervjuene. Her var **topplerne** noe delte. En av dem mener at dette ikke egentlig er en utfordring, og denne toppleren syntes at ledelsen har vært flinkere til å kommunisere Dyreparkens visjon og verdier til de sommeransatte enn til de faste ansatte, og flinkere til å få den til å bety noe i hverdagen. En annen toppleder sier at det handler om å

sette av tid og prioritere - og at parken har blitt bedre på det men at det er potensiale der. Totalt er det tre av topplederne som i ulik grad mener at dette er en utfordring – her illustrert ved toppleder 1:

Ja, jeg tror – og når jeg snakker om ansatte nå så snakker jeg primært om de faste ansatte- så det er klart at det med tusen sesongansatte hver sommer er definitivt en utfordring i forhold til å drive opplysning og informasjon om dette her (T1).

4.3.2 Oppfatning av kommunikasjon

Mellomlederne er splittet på dette spørsmålet, halvparten mener at det har blitt kommunisert til dem hva Dyreparken vektlegger når det gjelder samfunnsarbeidet, en mener at dette har blitt gjort til en viss grad, mens Mellomleder 1 sier at strategien er ukjent, bortsett fra Mara Naboisho prosjektet. En av mellomlederne uttrykker frustrasjon over manglende kommunikasjon:

[...] men de gir veldig lite informasjon til vanlige ansatte, så jeg føler man må fiske etter informasjon (M4).

En av de øvrige **ansatte** tror at det ble gitt informasjon på serviceskolen, men at dette er lenge siden nå, og at den ansatte ikke har fått noe særlig informasjon etter dette. Ansatt 4 forteller at han eller hun ikke har fått noe direkte informasjon, men at informasjon om samfunnsansvaret er tilegnet ved å for eksempel lese på posene som selges til inntekt for Mara Naboisho-prosjektet. En annen av de ansatte mener at det eneste de har fått av informasjon om dette er den såkalte ”lommeboken” (personalhåndboken) som alle sommeransatte får utdelt. Den ansatte som jobber fast i parken sier at det har kommet en del informasjon gjennom for eksempel avdelingsmøter – og at den ansatte her har fått et inntrykk av hvor toppledelsen vil legge seg i forhold til samfunnsansvar, og at dette er en plan de har hatt lenge, som de fortsetter å strekke seg etter.

En ansatt mener at det var dårlig kommunikasjon fra toppledelsen om hvordan flaskene de samler inn på avdelingen skulle sorteres, og at de mange ganger har endt med å måtte sortere disse på nytt. En annen ansatt forteller om det som oppleves som utilstrekkelig informasjon:

Sånn som de bøssene de blir fort fulle, og vi spurte hvor skulle vi gjøre av de – nei det visste de ikke. [...] men det er sånne småting som ikke er helt på plass enda (A4).

4.3.3 Mellomledernes rolle i kommunikasjon rettet mot ansatte

Alle **mellomlederne** forsøker å formidle informasjon om arbeidet med bedriftens samfunnsansvar videre til sine ansatte, men to av dem syntes det er vanskelig på grunn av det de opplever som mangel på informasjon. En mellomleder forteller at denne ikke kjenner noe særlig til strategien, og at det derfor er vanskelig å kommunisere den videre også. Mellomlederen forteller videre at de ansatte fortelles kort om Mara Naboisho-prosjektet og søppelsortering underveis i opplæringen på stedet. En annen mellomleder beskriver temaet som følger:

Jeg føler jeg prøver, men igjen så er det.. man må på en måte fiske etter informasjon, du får litt basis på serviceopplæring og på kasseopplæring og sånne ting, men så må man på en måte fiske etter informasjon [...] (M4).

Når det gjelder den praktiske utføringen av videre-kommunikasjon syntes en av mellomlederne at det er god kommunikasjon på tvers av avdelingene, og denne mellomlederen opplever at ledelsen viser tillit i forhold til det at denne lederen sier det som er korrekt og riktig videre, selv om det ikke blir gitt direkte instruksjoner. Generelt virker det som om mellomlederne opplever at de ikke har fått så mye instruksjoner på dette feltet, men at de tar det litt som det kommer og når det faller seg naturlig å ta det opp med de ansatte, for eksempel på opplæringer.

4.4 Motivasjon og atferd hos mellomledere og øvrige ansatte

Det siste aspektet jeg ønsket å se på var hvordan respondentene fra mellomledelsen og de øvrige ansatte opplever arbeidet med bedriftens samfunnsansvar, inkludert om de opplever at de blir motiverte av det faktum at Dyreparken driver med samfunnsarbeid, og om de opplever at de føler en stolthet knyttet til dette. I denne underkategorien ønsket jeg også se om det var mulig å finne konkrete eksempler på tiltak som har blitt satt i gang inspirert av arbeidet med bedriftens samfunnsansvar. Jeg ønsket også å undersøke hvilke tanker toppledelsen har om effekten av arbeidet med bedriftens samfunnsansvar på de ansatte – og i hvilken grad ansatte har fått være med på å utforme hva Dyreparkens samfunnsansvar skal omhandle. Det

tilhørende underspørsmålet til den fjerde, og siste, kategorien var følgende: *Hvordan er motivasjonen blant mellomledelse og øvrige ansatte, og hva slags atferd kan sees hos disse?*

Relevante resultater for den fjerde og siste underkategorien til forskningsspørsmålet presenteres i de fem følgende undertitlene.

4.4.1 Motivasjon

To av **mellomlederne** føler at de blir mer motiverte (eller engasjert, som den ene sier) ved at de vet at Dyreparken driver med samfunnsarbeid. Den ene uttaler at det kan være vanskelig å få folk til å gi for eksempel donasjoner til Mara Naboisho-prosjektet, men at selve grunntanken bak engasjementet er veldig god. To av mellomlederne mener imidlertid at de ikke blir så motiverte som de kunne ha blitt, grunnet lite involvering og informasjon:

Nei, altså det har jo litt med hvor mye en blir tatt med i, hvor mye en er.. ja rundt og ser litt på det som skjer [...] Jeg føler vel kanskje det at den planleggingen fremover, hva en skal ha og hva en skal legge vekt på og lignende, den er vi jo veldig lite med på sånn sett. Så det er jo med på at det ikke er så motiverende, hvis en hadde blitt tatt med mer i den delen der så er det klart at det hadde vært med på å løfte motivasjonen (M3).

Tja. Per i dag så tror jeg ikke det er så veldig mye der motivasjonen ligger, det tror jeg ikke. [...] Men jeg tror det er mye potensiale til at det kan ligge mye motivasjon i det. Men det hadde krevd at vi måtte få mer informasjon enn det vi har i dag. At vi vet hva de driver med, hva er strategien, hvor vil vi og hvor er vi nå – i forhold til det. Også må vi underveis få beskjed om er vi nærmere målet eller er vi ikke det (M1).

To av de øvrige **ansatte** sier at de blir mer motiverte ved at de vet at Dyreparken driver med samfunnsarbeid:

Når en jobber i en bedrift som bryr seg så vil du jo automatisk bry deg du også. Så det.. ja, jeg blir veldig motivert av det (A2).

Ja, jeg blir mer motivert, jeg får et bedre inntrykk av parken generelt, når jeg vet de tingene om den. Så det gir jo egentlig mer motivasjon da, når man har et bedre inntrykk (A4).

En av de ansatte har ingen sterk formening om dette spørsmålet, og har problemer med å svare. Det virker som den ansatte ikke har tenkt særlig mye over dette temaet. En annen ansatt mener at de ansatte selv motiverer hverandre, og at dette ikke kommer fra det samfunnsarbeidet parken gjør. Respondenten savner også informasjon om hva de innsamlede pengene konkret går til.

4.4.2 Stolthet

Alle **mellomlederne** sier at de er stolte over at Dyreparken engasjerer seg i arbeid knyttet til deres samfunnsansvar. Mellomleder 3 sier at engasjement og stolthet går litt i bølgedaler etter hvilke arbeidsoppgaver man jobber med. Mellomleder 1 har kommentarer som går på forhold som lederen mener er med på å påvirke denne stoltheten:

Jeg er jo stolt av at vi klarer å samle inn penger til Mara Naboisho og at vi tenker bevaring, men jeg føler ikke det blir implementert i bedriften i form av at folk gjør så mye av dette her utover sesongen. For resten av halvåret så er vi kanskje ikke like mye "på" da - som det vi er midt på sommeren, når vi har mest trøkk. Men jeg er jo stolt[...]Men en kunne sikkert hentet mer der tror jeg. Og da tror jeg også man kunne fått mye mer ut av prosjektene som kjøres, da (M1).

En av mellomlederne trekker spesielt frem dyreparkens profilering utad som noe positivt knyttet til stolthetsfølelsen denne mellomlederen har:

Så de har en veldig fin måte å presentere seg på både gjennom oss og gjennom mediene. [...] Jeg ville ikke ha jobbet her hvis ikke (M4).

3 av 4 av de øvrige **ansatte** gir uttrykk for at de opplever at de føler stolthet over at Dyreparken engasjerer seg i samfunnsnyttig arbeid. Den ene ansatte som ikke uttrykker stolthet sier at dette ikke er noe den ikke har tenkt noe over siden den aktuelle ansatte opplever at dette ikke dukker opp i spørsmål fra gjestene. De 3 andre uttrykker på ulike måter sin stolthet:

Jeg syntes det er mye gøyere å jobbe for en plass som gjør det ordentlig (A3).

Jeg kan ikke snakke for mine kollegaer, men jeg er veldig stolt av det (A2).

Altså, hvert fall når jeg snakker for meg, så syntes jeg det er kjempegøy[...] (A4).

4.4.3. Inspirasjon utløst av arbeidet med bedriftens samfunnsansvar

En av **mellomlederne** sier at han eller hun har blitt inspirert til å fortelle gjestene om det arbeidet som gjøres for bedriftens samfunnsansvar. En annen sier at det går mye på motivasjonen, når man er motivert blir man også mer engasjert – og dette går litt opp og ned i følge mellomlederen. Mellomleder 4 sier at man blir litt ubevisst påvirket:

[...] jeg hang meg veldig opp i palmeolje en periode. Og da blir det jo sånn at du har ikke lyst på den sjokoladen som har det i seg, så du blir jo litt ubevisst inspirert, det gjør du (M4).

Mellomleder 1 opplever at det gis for lite informasjon om arbeidet til at man kan bli inspirert av det:

Nei, det tror jeg ikke. Det hjelper litt på motivasjonen når vi får det årlige brevet, eller halvårsbrevet eller hva det er som er, for da vet en hva (det) går til, og da vet en hvordan en ligger an i forhold til fjoråret og så videre på hvor mye vi har fått samlet inn. Men ellers så blir en så lite informert, at det inspirerer jo da også ganske lite (M1).

De øvrige **ansatte** har blitt inspirert på ulike måter til å gjøre en innsats for samfunnsarbeidet utover det de har blitt pålagt av ledelsen. En sier at de ofte jobber ekstra gratis for at dyrene skal ha det så godt som mulig, og at de har dugnader på avdelingen. En annen forteller om en gang den ansatte og en annen medarbeider tok initiativ til å rydde bryggen i Kjuttaviga for flasker, selv om de ikke var blitt spurt om å gjøre dette av leder. Kildesortering trekkes frem av en annen. Den siste ansatte har egentlig ikke blitt så veldig inspirert, men forteller om en sykle til jobb-konkurransse som sesongleder tok initiativ til på avdelingen.

4.4.4 Toppledelsens tanker om effekten av samfunnsarbeidet på de ansatte

Tre av **topplederne** tror at de ansatte blir påvirket i ulik grad av satsningen på samfunnsarbeidet. Toppleder 3 tror at det at Dyreparken arbeider med sitt samfunnsansvar gir jobben større mening, og at de ansatte føler en stolthet over dette. Toppleder 1 sier følgende om temaet:

”[...] men jeg tror ikke man kan generalisere og si at ”ja men alle som gjør en oppgave her, at det påvirker dem i så og så stor grad” , men jeg tror nok det er en grunnleggende holdning som ville kommet frem hvis du hadde intervjuet alle som jobber i Dyreparken. Jeg tror du ville funnet at det var en relativt sett høy bevissthet rundt samfunnsansvar generelt” (T1)

En av topplederne tror ikke at de ansatte blir så veldig påvirket, selv om en selvfølgelig kunne ønske det. Bakgrunnen for denne påstanden er at topplederen ikke ser at ansatte blir påvirket i deres daglige atferd. Lederen trekker for eksempel frem observasjoner av hvor mange ansatte som ikke slukker lyset på kontoret når de går for dagen, eller at det ikke er noen som spør om jobbreiser de foretar virkelig er nødvendige. En annen toppleder tror at de ansatte blir påvirket på positiv måte i den forstand at de setter pris på at bedriften viser samfunnsansvar, og at de er stolte av dette.

4.4.5 Toppledelsens tanker om involvering av ansatte og effekten av dette

To av **topplederne** sier at de ansatte ikke har vært særlig mye med på å utforme hva Dyreparkens samfunnsansvar skal innebære. Toppleder 2 mener at de ansatte har vært bra involvert innenfor Mara Naboisho-prosjektet- men topplederen er usikker på i hvilken grad ansatte har vært involvert i andre prosjekter. Denne topplederen illustrerer med et eksempel der ansatte skulle komme opp med forslag til hvordan parken kunne samle inn mer penger til Mara Naboisho-prosjektet, og dette er en ting topplederen tror har vært med på å skape et stort engasjement for prosjektet. En annen av topplederne mener at ledelsen har forsøkt å velge prosjekter ut i fra den holdningen som preger Dyreparkens organisasjon, og at Mara Naboisho-prosjektet for eksempel ble valgt med grunnlag i det store engasjementet for dyr som finnes blant de ansatte. Toppleder 3 reagerer igjen på at jeg bruker ordet ”strategi”:

Men som sagt, det høres ut som vi har en definert strategi på dette her, det har vi jo ikke [...] (T3).

Toppleder 4 mener det er viktig at de ansatte er med inn i prosessene:

Vi prøver å inkludere de ansatte i prosessene. Videre er vi opptatt av å forankre avgjørelse i avdelingene. Sånn at det ikke er noe for en liten gruppe men det er for alle. Men det kan sikkert også gjøres bedre (T4).

Når det gjelder det å se noen effekt av involveringen av ansatte, eller mangel på dette, tror Toppleder 1 at effekten av dette er en viss stolthet over de midlene som blir samlet inn til Mara Naboisho-prosjektet hvert år, og lederen opplever at det at det er gøy å være med på å støtte dette prosjektet sitter ganske godt i organisasjonen. En annen toppleder mener også at det er en entusiasme blant de ansatte når det gjelder dette prosjektet. Toppleder 3 syntes det er vanskelig å se noen effekt, men tror at effekten av bedriftens samfunnsansvar ville blitt forsterket hvis det ble utarbeidet en egen strategi på området. Denne topplederen er generelt opptatt av deltakelse, og mener at det er viktig. Toppleder 2 mener at ledelsen har lyktes i å involvere de ansatte i Mara Naboisho-prosjektet, men at det for eksempel når det gjelder Miljøfyrtårnet ennå er et stykke igjen før man kan si seg fornøyd. Dette begrunner topplederen med at man for eksempel kan se at det ligger mye uavhentet papir ved kopimaskinene, og at mange ansatte ikke slår av lyset før de går hjem for dagen. Topplederen mener at det først er når ansattes daglige atferd i driften påvirkes at man kan se at tiltakene får en betydning.

Toppleder 3 trekker frem det at ansatte i parken har et sterkt eierskap til bedriften, og at dette både er en stor styrke samtidig som det er en utfordring å få de ansatte til å føle at de er involvert nok i beslutninger, siden de helst vil bli involvert i alt. Denne topplederen tror det sterke eierskapet til de ansatte henger sammen med Dyreparken som produkt sådan, og at man kan føle seg som en del av den store sammenhengen. Topplederen mener også at dette er det viktigste konkurransefortrinnet parken har – at ansatte bryr seg. I løpet av intervjuet påpeker også denne topplederen at Dyreparkens omdømme som arbeidsgiver henger sammen med det samfunnsansvaret som tas.

I dette kapitlet er sentrale resultater fra studiens dybdeintervjuer blitt presentert. Oppgaven vil videre gå over i en analyse der sentrale resultater fra de fire undersøkelsesområdene knyttes opp mot relevant teori. Mot slutten av kapitlet blir det foretatt en gjennomgang analysen knyttet opp mot oppgavens problemstilling.

5. Analyse og drøftelse av funn

I det følgende kapittelet drøftes funn fra forrige kapittel opp mot relevant teori som ble presentert i oppgavens teorikapittel. Analysen deles inn etter de fire underspørsmålene som tidligere er beskrevet i innledningen og i resultatene: 1) *Hvordan oppfattes og forstås begrepet bedriftens samfunnsansvar?* 2) *Hvor mye midler tildeles, og hvilke inntekter genereres?* 3) *Hvordan er internkommunikasjonen mellom toppledelse, mellomledelse og øvrige ansatte?* 4) *Hvordan er motivasjonen blant mellomledelse og øvrige ansatte, og hva slags atferd kan sees hos disse?*

5.1 Hvordan oppfattes og forstås begrepet bedriftens samfunnsansvar?

I denne underkategorien oppsummeres og drøftes studiens funn knyttet til oppgavens første underspørsmål i de følgende to underkategoriene:

5.1.1 Oppfatning og forståelse av begrepet i organisasjonen

Det er ikke en samlet forståelse av begrepet bedriftens samfunnsansvar blant respondentene fra Dyreparkens organisasjon. Toppledelsen vet en del om teamet, og har meninger om det – men det er ikke en klar konsistens i måten de snakker om begrepet på. Det virker ikke til å være en klar oppfattelse av hva bedriftens samfunnsansvar generelt sett innebærer - de fleste toppledere, mellomledere og ansatte trekker frem ulike momenter direkte knyttet til Dyreparken. Det er sprikende oppfatninger av begrepet blant mellomledere og øvrige ansatte, noen av respondentene vet ikke engang hva begrepet dreier seg om. Det er også viktig å få med her at alle studiens deltakere hadde fått en mail på forhånd der det var opplyst om at intervjuet ville handle om blant annet tanker rundt bedriftens samfunnsansvar. Til tross for dette var det som beskrevet vanskelig for flere av respondentene å svare på hva bedriftens samfunnsansvar handler om.

Som det ble forklart i oppgavens teoridel er det svært mange definisjoner på hva bedriftens samfunnsansvar er, og derfor er det kanskje ikke så rart at det er mange ulike oppfatninger av begrepet blant respondentene fra Dyreparken. Freeman & Hasnaoui (2011, s. 419) påstår at bedriftens samfunnsansvar er forstått forskjellig – og Linnenluecke, Russell & Griffiths (2009, s. 447) fant i sin studie at ansatte forstår bedriftens samfunnsansvar på ulike måter. Disse resultatene finner jeg klart igjen i min studie. Linnenluecke et al. beskriver at funnene delvis kunne forklares ut i fra at ansatte er med i ulike subkulturer, og at de har ulik bevissthet

rundt arbeidet. Temaet med ulike subkulturer har ikke blitt eksplisitt testet i denne studien – men det er tydelig at ansatte er preget av den avdelingen de jobber på og de prosjektene de har deltatt i.

Seidman (2004, s. 136) beskriver blant annet viktigheten av etisk lederskap i forhold til å skape og vedlikeholde felles verdier og oppfattelser. Toppledelsen må være etisk bevisste og mellomledelsen og øvrige ansatte må oppmuntres til å tenke etisk – for at etisk bedriftskultur skal bygges (s. 137). Min vurdering i forhold til Dyreparken er at det etiske lederskapet som må ligge til grunn for å kunne oppnå en felles forståelse, ikke er fullstendig til stede. Dette medfører at det ikke er en felles oppfatning i organisasjonen hva Dyreparkens samfunnsarbeid innebærer, hva som blir gjort og hvorfor dette gjøres. Toppledelsen som helhet er for øvrig usikre på om det er en helhetlig forståelse i organisasjonen når de blir spurt om dette.

Som Government of Canada (2006, ref. i Maon et al., 2009, s. 81) beskriver krever det et fokus på bevissthet og å sjekke at de ansatte forstår konteksten og bakgrunnen for bedriftens tilnærming til samfunnsansvaret for å kunne inkludere dem i implementeringen av arbeidet i organisasjonen. Slik jeg tolker resultatene fra denne studien har ikke dette blitt gjort i tilstrekkelig grad i Dyreparkens organisasjon. Momenter som blir nevnt av toppledelsen i forhold til å skape en helhetlig forståelse er for eksempel det å gi informasjon og oppdatering på informasjon, skape engasjement, ha en dedikert ansatt som jobber med dette arbeidet, og fortelle hvorfor ting blir gjort på den valgte måten. Disse svarene tyder på at toppledelsen samlet har mange gode ideer om hvordan en helhetlig forståelse kan skapes – men at disse ikke har blitt satt ut i livet i den grad at de har kunnet skape en helhetlig forståelse.

5.1.2 Bevissthet

Det er tydelig at Mara Naboisho-prosjektet står sterkt i respondentene fra mellomledelse og øvrige ansattes bevissthet, og dette prosjektet blir hyppig nevnt i løpet av intervjuene. Bevaring av dyr står også sterkt i respondentenes bevissthet. Det er varierende hvor bevisste mellomledelsen og de øvrige ansatte generelt er på det øvrige arbeidet Dyreparken gjør for å ta samfunnsansvar. De fleste respondentene kan litt om - eller har hørt om - flere av prosjektene, men få virker til å ha en full oversikt over prosjektene parken engasjerer seg i. Bhattacharya, Sen & Korschun (2008) referer til en undersøkelse gjort i USA (s. 39), der bare ca. 50% av respondentene var enige i at de hadde en klar forståelse av hva

samfunnsengasjementet til bedriften de jobbet i egentlig handlet om, selv om 90% av respondentene var enige i at det var viktig at bedriftens engasjerte seg i sitt samfunnsansvar. Denne studiens resultater stemmer overens med tendensene som kan observeres i resultatene fra denne studien.

Som det blir beskrevet senere i dette kapitlet er det en sterk tendens hos respondentene til at det er viktig for dem at Dyreparken engasjerer seg i samfunnsarbeid – men det er ikke mange som har full oversikt over hva parken egentlig har engasjert seg i når det gjelder dette ansvaret. Bhattacharya et al. (2008, s. 39) påstår at det er en utfordring for ledelsen å ta ansatte fra uvitenhet til aktiv involvering – og det ser absolutt ut til å være tilfelle i Dyreparkens case.

Weaver, Treviño og Cochran (1999, s. 540) skriver om forskjellen på det de kaller integrerte og ”enkelt frikoplede ” etikkprogrammer. Forfatterne beskriver at såkalte programmer for etikk i bedriften kan være frikoplede fra bedriftens ansatte, selv om bedriften for eksempel har egne retningslinjer for etikk. Konsekvensen av dette er for eksempel at ansatte ikke vet om retningslinjene bedriften har for bedriftens etikk (samfunnsansvar), selv om de har sett dem og kanskje også underskrevet på dem. Dette kan vi til en viss grad se igjen i resultatene fra denne studien – selv om det må understrekes at mange av respondentene har hørt om flere av tiltakene Dyreparken har gjort for sitt samfunnsansvar. Det blir tatt opp fra en respondent i toppledelsen at denne har en oppfattelse av at ansatte i bedriften ikke er bevisste nok på det ansvaret Dyreparken har tatt – for eksempel i forhold til Miljøfyrtårnet. Det vises for eksempel til det høye antallet uavhentede papirutskrifter som et eksempel på dette. Tsai, Tsang, & Cheng (2012, s. 1147) tolket resultatene fra sin studie om bevissthet rundt bedriftens samfunnsansvar i den retning at det er behov for trening i og god kommunikasjon om bedriftens samfunnsansvar for å kunne sikre at alle ansatte kjenner til de standardene som er satt. Dette gjelder spesielt ansatte på lavere nivåer.

Det snakkes lite om bedriftens samfunnsansvar på jobb blant mellomledelse og øvrige ansatte, selv om flere i toppledelsen mener at det generelt er bevissthet rundt temaet i deres daglige arbeid. Det er veldig varierende hvor mye respondentene fra mellomledelsen og de øvrige ansatte snakker om arbeidet med bedriftens samfunnsansvar til andre som ikke er ansatt i parken – dette ser ut til å ha mye med personlig engasjement å gjøre. Dawkins & Lewis (2003, s. 191) fant i en studie av ansatte i seks selskaper i ulike sektorer at tilbøyeligheten til å

snakke positivt om bedriften til utenforstående økte betraktelig blant de ansatte som var involverte i bedriftens aktiviteter rundt samfunnsansvaret. Dette er ikke eksplisitt testet i denne studien – men kan være en forklaring på den varierende tilbøyeligheten til å snakke om bedriftens samfunnsansvar til utenforstående.

Den tidligere omtalte studien foretatt av Melcrum (2006, ref. i CSR Europe, 2010, s. 8) delte ansattes bevissthet og engasjement angående arbeidet med bedriftens samfunnsansvar inn i fire stadier: ”Jeg er klar over budskapet”, ”Jeg forstår budskapet”, ”Jeg tror” og ”Jeg forplikter meg til å handle”. Det virker ikke som respondentene fra mellomledelse og øvrige ansatte samlet har nådd det første stadiet, ”Jeg er klar over budskapet”. Dette henger etter mitt syn først og fremst sammen med at det ikke kommer frem under studiens intervjuer at det er formulert en egen strategi for arbeidet med bedriftens samfunnsansvar – og det er da heller ikke mulig for de ansatte å vite hva denne er, eller hvordan den kan hjelpe Dyreparken til å nå sine mål.

Det er også en utfordring for toppledelsen, og en fare – at ansatte ikke oppfatter informasjon som er utsendt om arbeidet med samfunnsansvaret godt nok – fordi det ”drukner” i all annen informasjon. Som Weaver, Trevino og Cochran (1999, s. 541) beskrev er det mye informasjon som skal sendes ut til ansatte, og det er en fare for at informasjon knyttet til samfunnsarbeidet blir glemt av mottakerne. Dette kan være en mulig forklaring på hvorfor ansatte har problemer med å gjengi alle prosjektene Dyreparken arbeider med når det gjelder bedriftens samfunnsansvar.

5.2 Hvor mye midler tildeles, og hvilke inntekter genereres?

I denne underkategorien oppsummeres studiens funn knyttet til oppgavens andre underspørsmål i de følgende to underkategoriene:

5.2.1 Midler og tid avsatt og praktisk gjennomføring

Det er ingen tvil om at Dyreparken engasjerer seg i arbeid knyttet til deres samfunnsansvar, og de har en hel rekke prosjekter som de investerer tid og penger i. Det mest fremtredende prosjektet er Mara Naboisho-prosjektet i samarbeid med Strømmestiftelsen. Parken gir en garantium til prosjektet, i tillegg til at de bruker anslått ca. 0,6 årsverk på arbeid i forbindelse med tilrettelegging. Ansatte bruker tid på arbeidsoppgaver knyttet til innsamling av penger til

prosjektet, for eksempel ved å sortere flasker fra innsamlingstønner og ved å spørre om donasjoner fra gjester. Flere fra toppledelsen oppgir at de bruker en del tid på samfunnsansvaret i sitt arbeid, og at det har fokus i ledergruppen.

Det er noen respondenter fra mellomledelse og øvrige ansatte som er fornøyde med avsatt tid og penger i forhold til å få utført arbeidsoppgavene som blir pålagt dem knyttet til arbeidet med bedriftens samfunnsansvar – men mange kunne ønske seg mer. En mellomleder forteller om en dra-kamp mellom de ulike avdelingene i parken i forhold til det å få tildelt midler til ting en ønsker å gjøre. Det fortelles om at toppledelsen ofte kan ha høye ambisjoner, men at det kan være vanskelig å få gjennomført alt for de ansatte i en hektisk hverdag i sesongen. Det blir etterspurt hva som egentlig er hovedfokuset fra ledelsens side – det å tjene penger eller det å ta samfunnsansvar?

Generelt syntes respondentene fra mellomledelse og øvrige ansatte at det er greit å bli pålagt ekstraoppgaver knyttet til bedriftens samfunnsansvar, men det generelle inntrykket fra intervjuene er at respondentene mener at det er viktig å bli opplyst og informert om hvorfor oppgavene skal gjøres og hva man er med på å bidra til. Noen respondenter opplever at toppledelsen ikke forstår hvordan det føles å utføre de ekstra oppgavene som blir pålagt, og at de ikke tenker godt nok igjennom om det i det hele tatt er gjennomførbart.

Metzger, Dalton & Hill (1993 s. 35, ref. til Reynolds, 1991) mener at det ofte viser seg at toppledelsen vet lite om den realiteten deres underordnede møter i hverdagen. De praktiske utfordringene de ansatte møter på i forhold til de ekstraoppgavene de blir pålagt i forbindelse med samfunnsansvaret, eller det dilemmaet man som ansatt står overfor når man skal fokusere både på inntjening og samfunnsarbeid i en hektisk sesong, blir i liten grad tatt opp som tema i løpet av intervjuene med respondentene fra toppledelsen. Imidlertid sier en toppleder på spørsmål fra meg at det er viktig med informasjon til de sommeransatte om hvorfor de utfører arbeidsoppgaver knyttet til bedriftens samfunnsansvar, og at parken har en potensiale på dette. Det blir i flere av topplederintervjuene nevnt at informasjon er viktig på generell basis, og en toppleder poengterer at det er viktig å fortelle ansatte hvorfor en jobb skal utføres. Min tolkning her er at flere toppledere mener at informasjon er viktig, men mangel på uttrykk for forståelse for de beskrevne dilemmaene fører til at enkelte mellomledere og ansatte opplever at de føler seg lite hørt og forstått av toppledelsen. Dette kan igjen ha en påvirkning på

motivasjon og engasjement. Maon, Lindgreen & Swaen (2009, s. 81) understreker at det er mellomledelse og øvrige ansatte som må implementere det som bestemmes av toppledelsen.

5.2.2 Inntekter generert fra arbeidet og kunnskap om arbeidets potensielle økonomiske verdi

Det er vanskelig å kvantifisere hvor store inntekter arbeidet med bedriftens samfunnsansvar genererer i kroner og øre til Dyreparken. En ting som er sikkert er at det å ta samfunnsansvar i forhold til dyrene parken holder innbringer mye mer penger i form av billettinntekter enn det parken har av kostnader knyttet til dyrene.

Alle topplederne ser at arbeidet med bedriftens samfunnsansvar kan skape økonomisk verdi for Dyreparken, men de har ulike måter å se dette på. Det snakkes endel om omdømme fra toppledelsens side, og også litt om gevinster man kan få i form av for eksempel riktig avfallshåndtering. Resultatene tyder på at toppledelsen samlet ikke er bevisste nok på det fulle økonomiske potensialet arbeidet med bedriftens samfunnsansvar har for deres organisasjon. Dette kan henge sammen med det Bhattacharya, Sen & Korschun (2008, s. 38) påstår: at toppledere generelt vet om bedriftens samfunnsengasjement på et bredt nivå – som for eksempel at ”vi resirkulerer avfall” – men at mange toppledere ennå ikke har forstått betydningen av bedriftens samfunnsengasjement i forhold til hvordan de ansatte oppfatter bedriften de jobber i.

Imidlertid må det nevnes at flere toppledere tar opp ulike aspekter av hvordan bedriftens samfunnsansvar påvirker de ansatte i bedriften i løpet av intervjuene. Dette tas likevel i liten grad opp som et eget tema i form av at bedriften kan bruke det til å tiltrekke og holde på ansatte når topplederne blir spurt om hvordan bedriftens samfunnsansvar kan skape økonomisk verdi for Dyreparken. En toppleder nevner at arbeidet med bedriftens samfunnsansvar kan bygge intern kultur og at en kan få en mer lønnsom drift ved å ta samfunnsansvar, og en annen trekker i løpet av intervjuet frem at ansatte som bryr seg er en viktig konkurransefordel for Dyreparken. Den topplederen som kommenterer det sistnevnte påpeker også at Dyreparkens omdømme som arbeidsgiver henger sammen med det samfunnsansvaret som tas. Utover dette snakkes det om blant topplederne at omdømme kan skape verdi for Dyreparken – men slik jeg tolker det er dette sett fra et utenforstående perspektiv, eksempelvis hvordan potensielle gjester oppfatter parken. Slik jeg tolker resultatene fra studien har toppledelsen ambisjoner for arbeidet, men disse er ikke helt samlet.

Blant mellomledelse eller ansatte gis det ingen signaler om at noen av respondentene kjenner til det fulle økonomiske potensialet til bedriftens samfunnsansvar - en respondent kommenterer sågar at prosjektene som gjøres for samfunnsansvaret ikke er en pengekilde.

Med bakgrunn i studiens resultater kommer det ikke frem at det finnes noen nedskrevet strategi for hvordan arbeidet med bedriftens samfunnsansvar kan skape økonomisk verdi for Dyreparken. Som beskrevet tidligere påstås det i årsrapporten fra 2012 at Dyreparken har tatt et bevisst aktivt grep i sin forretningsstrategi for å ta del i en fremtidsrettet og ansvarlig samfunnsutvikling, men dette kommer ikke tydelig frem i intervjuene med mine respondenter, og en toppleder mener at det ikke ligger noe bevisst bak arbeidet med bedriftens samfunnsansvar i forhold til forretningsutvikling. Som Waldman & Siegel (2008, s. 117-118) beskriver har toppledelsen stor influens, og det å ta samfunnsansvar må sees på som et strategisk valg for bedriften. De ulike bidragene fra forskere innen det *strategiske perspektivet* har diskutert at dette er en måte bedriftene kan bruke samfunnsansvar på til å skape økonomisk verdi for bedriften. Porter & Kramer (2011, s. 15/16) beskrev i forhold til sitt konsept om *delt verdi* at det er essensielt med integrering av konseptet i organisasjonen og i organisasjonens strategi for å oppnå maksimal verdi for bedriften. Resultatene fra denne studien tyder ikke på at Dyreparken på nåværende tidspunkt har oppnådd denne integrasjonen i full grad.

Hvis vi ser på Burke & Logsdons (1996) inndeling av det strategiske perspektivet i fem dimensjoner har Dyreparken noen av disse dimensjonene, i hvert fall delvis, på plass. *Sentralitet* – som er den første dimensjonen- er vanskelig å vurdere i forhold til Dyreparken siden det dreier seg om å sette mål og misjon for arbeidet, da dette med grunnlag i intervjuene med toppledelsen ikke virker til å være fastlagt for arbeidet med bedriftens samfunnsansvar. Når det gjelder Mara Naboisho-prosjektet ser dette ut til å være oppfylt. Den andre dimensjonen –*spesifisitet*- tolker jeg til å være delvis oppfylt hos Dyreparken. Mara Naboisho-prosjektet er svært spesifikt for parkens hovedattraksjoner – dyrene. Imidlertid tolker jeg resultatene fra studien i den retning at de interne fordelene for bedriften kunne vært ennå bedre utnyttet innenfor denne dimensjonen. *Proaktivitet*, som er den tredje dimensjonen, handler om å analysere fremtidens bedriftsmiljø og planlegge fremover. Resultatene tyder på at dette blir gjort til en viss grad – da Dyreparken har utviklet en rekke prosjekter innenfor deres samfunnsansvar de siste årene. De to siste dimensjonene dreier seg om *frivillighet* og

synlighet. Som diskutert tidligere i analysen er det en del å gå på i forhold til synligheten for arbeidet med bedriftens samfunnsansvar hos Dyreparken- i hvert fall hos de ansatte som er denne studiens respondenter. Frivilligheten ser jeg som relativt sterk, da parken har en rekke prosjekter som er basert på et frivillig initiativ og som ikke er lovpålagte.

Det at alle respondentene fra mellomledelse og øvrige ansatte sier at det er viktig for dem at Dyreparken tar samfunnsansvar kan knyttes opp til studiene til Greening & Turban (2000), Albinger & Freeman (2000) og Alniacik, Alniacik & Genc(2011) som fant at ansatte oppfatter bedrifter som jobber med bedriftens samfunnsansvar som attraktive arbeidsgivere. En mellomleder uttaler at han eller hun ikke ville jobbet i parken hvis de ikke tok godt vare på dyrene, og flere ansatte kommer med uttalelser som illustrerer at de bryr seg om hvordan bedriften de jobber i fremstår utad. Det er med dette tydelig at det betyr mye for mange mellomledere og ansatte at Dyreparken tar samfunnsansvar. Det er generelt sett viktig for respondentene at parken engasjerer seg i andre ting enn bare det å oppnå profitt på kort sikt.

5.3 Hvordan er internkommunikasjonen mellom toppledelse, mellomledelse og øvrige ansatte?

Denne kategorien deles opp i to underkategorier for å skille kommunikasjonen mellom toppledelsen og mellomledelse/ øvrige ansatte og kommunikasjonen mellom mellomledelse og øvrige ansatte. Som det ble beskrevet i oppgavens teoridel handler intern kommunikasjon om å påvirke de ansattes kunnskaper, holdninger og oppførsel. Hvordan dette har blitt gjort i Dyreparken i forhold til bedriftens samfunnsansvar diskuteres i denne underkategorien.

5.3.1 Kommunikasjon mellom toppledelse og mellomledelse/øvrige ansatte

Respondentene fra toppledelsen i Dyreparken forteller at de kommuniserer informasjon om de ulike tiltakene parken gjør innenfor samfunnsarbeidet via for eksempel avdelingsmøter og oppdateringer utsendt på mail. I følge Klein (1996, s. 34) er såkalt ”ansikt til ansikt” kommunikasjon det beste mediet for å kommunisere informasjon internt i bedriften – og med dette vil fysiske møter være gode virkemidler for å informere.

Noen av topplerne sier at hvor mye informasjon de ansatte får om bedriftens samfunnsansvar er avhengig av om de er med på de aktuelle prosjektene eller ikke. Det er uenighet blant toppledelsen om det er en utfordring å kommunisere budskapet om bedriftens

samfunnsansvar til alle de sesongansatte eller ikke. I forhold til informasjon på dyreparkens nettside er dette ikke samlet under kategorien ”samfunnsansvar” – men delt opp i flere temaer på siden. De øvrige sommeransatte informeres hovedsakelig gjennom serviceskolen der alle nyansatte deltar, og via den såkalte lommeboken som alle ansatte får. Informasjon utover dette må eventuelt gå gjennom deres sesongledere (mellomledelsen).

Respondentene fra mellomledelsen er uenige i om det er blitt kommunisert godt nok til dem hva Dyreparken gjør innen samfunnsarbeid, så her er det klart at informasjonen ikke har nådd ut til alle mellomlederne. Respondenten fra de faste ansatte nevner avdelingsmøtene, mens det blant de sommeransatte blir nevnt at det har kommet informasjon gjennom serviceskolen for nyansatte og gjennom personalhåndboken. Det er et savn hos flere mellomledere etter mer informasjon, og generelt tolker jeg intervjuene i den retning av at mange mellomledere og ansatte gjerne skulle hatt mer informasjon. I henhold til Welch (2012, s. 253) er det viktig at informasjon tilbys i ulike former, og ikke bare via en kommunikasjonskanal. Resultatene fra denne studien kan tyde på at god informasjon om bedriftens samfunnsansvar ikke er tilbudt i tilstrekkelig antall kommunikasjonskanaler. Werre (2003, s. 248) mener at ledelsen må kommunisere visjonen for samfunnsarbeidet på en slik måte at det inspirerer tilhørerne til å handle i tråd med visjonen. Ut i fra studiens resultater tolker jeg det slik at det ikke er en klar visjon for det samlede arbeidet med bedriftens samfunnsansvar fra toppledelsens side – og det blir derfor også vanskelig å inspirere de ansatte til å handle i tråd med noe som er udefinert og uklart.

Bhattacharya, Sen & Korschun (2008, s. 38) mener at en av utfordringene bedrifter har med å markedsføre samfunnsansvar internt er at de ikke kommuniserer arbeidet med bedriftens samfunnsansvar ut til de ansatte på en klar og konsistent måte. Dette kan også være en mulig forklaring på hvorfor mellomledelse og ansatte samlet opplever at de ikke får tilstrekkelig informasjon. Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts & Chonko (2009, s. 165) beskriver i sin studie om influensen til etisk lederskap at (s. 165) ” [...] hvordan de kommuniserer informasjon og samhandler med individer (er) spesielt viktig i forhold til å forme etiske oppfatninger i en arbeidskontekst” (egen oversettelse). Som Van der Heijden, Driessen & Cramer (2010, s. 1788) påpeker vil mennesker gradvis utvikle en felles referanseramme ved å omgås sosialt med andre mennesker i organisasjonen. Kommunikasjon er også et viktig nøkkelord for å skape en felles referanseramme (s. 1788). I avsnittet om forståelse tidligere i dette kapitlet ble det beskrevet at det ikke er en helhetlig forståelse av bedriftens

samfunnsansvar i organisasjonen – og dette kan med andre ord tolkes opp mot denne teorien. Resultatene tyder på at kommunikasjonen ikke har vært variert eller tydelig nok for å kunne skape en felles referanseramme og forståelse.

5.3.2 Kommunikasjon mellom mellomledelse og øvrige ansatte

Mellomledelsen forsøker generelt å kommunisere informasjon videre, men det fortelles om problemer med dette grunnet det som oppleves som manglende informasjon. Klein (s. 35, ref. til Daft & Huber, 1986; Katz & Kahn, 1978) sier at toppledelsens influens nedover i bedriften kan forbedres hvis hvert nivå i hierarkiet blir fullt informerte. Hvert nivå kan da fungere som en fullverdig kommunikasjonspartner som kan bringe informasjon videre nedover i bedriften. Det ser ikke ut til at respondentene fra mellomledelsen samlet sett opplever at de er fullt informerte på dette planet.

Det gis lite oppdateringer til sesongansatte om hva konkret pengene de er med på å samle inn går til. Det fortelles av en mellomleder at denne informerer de ansatte kort om Mara Naboisho-prosjektet og søppelsortering under opplæringen på stedet. Generelt har mellomlederne stor frihet til å formidle budskapet om arbeidet med bedriftens samfunnsansvar på den måten de selv syntes er best. Maon, Lindgreen & Swaen (2009, s.81) presiserer mellomledelsens rolle – som forfatterne mener er å iverksette den retningen som er bestemt av toppledelsen. Mellomledelsen skal blant annet sørge for at ansattes oppførsel og resultater overvåkes og at ressurser fordeles og kontrolleres. Hvis det er nødvendig skal mellomledelsen forklare strategien til sine underordnede. Resultatene fra studien tyder på at mellomledelsen ikke oppmuntres i stor nok grad til å tenke etisk, og dette fører til at verken de selv eller deres medarbeidere er bevisste nok på dette. Som Brown, Trevino & Harrison (2005, s. 117) presiserer: ”Ledere skal være en nøkk kilde for etisk veiledning for de ansatte”.

5.4 Hvordan er motivasjonen blant mellomledelse og øvrige ansatte, og hva slags atferd kan sees hos disse?

I denne underkategorien oppsummeres studiens funn knyttet til oppgavens siste underspørsmål i de følgende fire underkategoriene:

5.4.1 Engasjement og motivasjon

Halvparten av respondentene fra mellomledelsen og de øvrige ansatte sier at de blir motiverte (eller engasjerte som noen sier når de blir spurt om dette) av at Dyreparken driver med arbeid knyttet til deres samfunnsansvar. De som ikke motiveres særlig av dette oppgir at det skyldes manglende involvering og informasjon, eller at den ansatte ikke har tenkt noe særlig på temaet. CSR Europe (2010, s. 9) hevder at kommunikasjon spiller en viktig rolle for ansattes engasjement. Det nevnes av en respondent at det hadde vært gøy å vite konkret hva pengene man samler inn går til, ikke bare for eksempel at det går til Mara Naboisho-prosjektet. I oppgavens teoridel så vi at Skudiene & Auruskeviciene (2012, s. 62) fant en positiv korrelasjon mellom intern motivasjon blant ansatte og at bedriften de jobber i arbeider med sitt samfunnsansvar. Forfatterne presiserer også (s. 63) viktigheten av å blant annet inkludere de ansatte i åpen, ærlig og fleksibel kommunikasjon, og involvere dem i beslutningsprosesser for å øke motivasjonen. Mozes, Josman & Yanviv (2011, s. 319) fant i sin studie ut at ansatte som var aktive i bedriftens arbeid med samfunnsansvar hadde høyere motivasjon til å jobbe enn det de ansatte som ikke var i aktive i dette arbeidet hadde.

Engasjementet for samfunnsarbeidet virker til å være svært varierende blant respondentene fra mellomledelsen og de øvrige ansatte. Grunnlaget for denne påstanden er hentet generelt ut fra respondentenes svar i løpet av intervjuene. Noen respondenter virker ikke til å være særlig engasjerte, mens andre gjør en innsats for arbeidet og engasjerer seg i dette. I forhold til teorien presentert på dette området viste forskning gjort av Towers Perrin (2007, s. 5) at en organisasjons omdømme for arbeid med bedriftens samfunnsansvar er en av de 10 største driverne av medarbeiderengasjement. Medbestemmelse er også en viktig faktor for engasjement. CSR Europe (2010, s. 7) påstår også at nyere forskning viser at dette er en av hovedfaktorene som stimulerer til medarbeiderengasjement. I denne studien viser resultatene at ansatte bare delvis blir motiverte og engasjerte av at Dyreparken driver med samfunnsarbeid i seg selv, andre faktorer som involvering og tilstrekkelig og god informasjon må også være til stede for at størst mulig effekt skal kunne finne sted.

Som tidligere nevnt blir det tatt opp av en av respondentene fra toppledelsen at ansattes daglige atferd ikke virker til å være særlig påvirket av Dyreparkens arbeid med samfunnsansvaret. Dette er ikke spesifikt testet i denne studien, men det er en interessant notis

å merke seg. Bakgrunnen for denne påstanden var som tidligere nevnt den store mengden uavhentede utskrifter, og også det at mange ansatte ikke slår av lyset når de går hjem for dagen eller at de har ovnen på selv om de lufter (dette er påstander fra respondent fra toppledelsen). Werre (2003, s. 257) foreslår blant annet å inkorporere samfunnsansvar inn i den langsiktige strategien til bedriften, oppdatere ledelsen ofte med informasjon om aktuelle temaer, belønne ansvarlig atferd og kontinuerlig evaluere fremgangen for å sikre en suksessfull forankring av atferd i organisasjonen. Dette er som poengtert ikke eksplisitt testet i studien, men slik jeg tolker resultatene tyder de på at ansatte ikke følges nøye nok opp i forhold til kontinuerlig evaluering av fremgang knyttet til ansvarlig atferd – ei heller belønnes de i stor nok grad for ansvarlig atferd. Dette kan være en forklaring på den atferden det fortelles om.

5.4.2 Stolthet

Det er en sterk gjennomgående tendens til at respondentene er stolte over at Dyreparken engasjerer seg i samfunnsarbeid. Dette er i tråd med hva Lovewell (2004) påstår i sin artikkel – med grunnlag i intervjuer med fagfolk. Ulike momenter blir tatt opp av mellomledelsen og de ansatte i forhold til denne stolthetsfølelsen. Det blir blant annet nevnt av en respondent at denne ikke opplever at for eksempel arbeidet med Mara Naboisho-prosjektet blir implementert så godt i bedriften utenom sommersesongen, og at det kunne vært mer å hente her i forhold til dette. Som Government of Canada (2006, ref. i Maon et al., 2009, s. 81) skriver kan organisasjonen sikre at interne interessenter utvikler en følelse av eierskap og stolthet for samfunnsarbeidet ved å involvere de ansatte i diskusjoner rundt implementeringen. En respondent trekker frem at parken er gode på å profilere seg utad – og at dette er med på å øke stolthetsfølelsen. Onkilas (2013) studie undersøkte temaet bedriftens samfunnsansvar knyttet opp til ansattes følelser – og hvordan studiens respondenter brukte følelsesmessige argumenter når de snakket om samfunnsansvaret til bedriften de jobbet i. En av de følelsesmessige kategoriene som ble identifisert var ”nær til ens eget hjerte og stolthet”. Studien bekrefter at det at ansatte er stolte av det samfunnsarbeidet bedriften de jobber i gjør forekommer i bedrifter. Onkila fant i sin studie at den typiske ansatte som snakket med stolthet om bedriftens samfunnsansvar var en person som så personlig forpliktelse til bedriftens samfunnsansvar som viktig, og at dette var nært hjertet til den ansatte. Slik jeg tolker det er dette også tilfellet blant respondentene fra Dyreparken – generelt er de opptatt av

samfunnsansvar når jeg spør dem direkte om det. De er stolte av at bedriften tar ansvar, selv om ikke alle kan så mye om de konkrete prosjektene.

5.4.3 Involvering av ansatte

Blant respondentene fra toppledelsen blir det tatt opp at faste ansatte har vært involvert i Mara Naboisho-prosjektet, men det er også imidlertid en oppfatning blant halvparten av topplederne om at de ansatte ikke har vært særlig mye med på utformingen av Dyreparkens arbeid med samfunnsansvar. Det blir nevnt underveis i topplederintervjuene at faste ansatte ofte er involvert i de utvalgte prosjektene de selv er med på. Sesongansatte er lite involverte i dette arbeidet generelt. Bhattacharya, Sen & Korschun (2008, s. 41) fant i sine undersøkelser ut at det stort sett er toppledelsen som bestemmer hva slags tiltak bedriften skal støtte og engasjere seg i, og hvordan dette skal utføres – og dette ser ut i fra resultatene til denne studien ut til å stemme for Dyreparkens helhetlige organisasjon.

Maclagan (1999) mener at det er viktig å la ansatte være med i den prosessen han mener arbeidet med bedriftens samfunnsansvar er. Maclagan mener også at ansatte kan ha noe viktig å bidra med i utformingen av bedriftens samfunnsansvar, og ledelsen derfor bør gjenkjenne og bry seg om ansattes tanker rundt organisasjonens etikk (s. 48). Werre (2009 s. 254) understreker betydningen av kontinuerlig intern kommunikasjon og involvering av de ansatte for at atferden i organisasjonen skal endres og for at implementeringen av strategien skal lykkes.

Slik jeg tolker resultatene fra denne studien er de faste ansatte noe med på utformingen av arbeidet med samfunnsansvaret, mens sesongansatte er svært lite inkludert. Dette fører til at noen respondenter sitter igjen med en følelse av toppledelsen ikke ser arbeidsoppgavene fra deres synspunkt, og at de sesongansattes meninger ikke tillegges særlig vekt. Avey, Wernsing & Palanski (2012) utførte en studie av 845 ansatte i flere organisasjoner, og studiens resultater tydet blant annet på at etisk lederskap kan bidra til ansattes velvære ved at de får uttrykke bekymringer og komme med ideer til forbedringer. Imidlertid er det en utfordring for toppledelsen i Dyreparken å skape en følelse av medbestemmelse med det store antallet sesongansatte parken har hver sommersesong.

5.4.4 Inspirasjon til innsats utover pålagte oppgaver

Mellomledelse og øvrige ansatte forteller om småting i hverdagen de har blitt inspirert til å gjøre utover pålagte oppgaver knyttet til samfunnsarbeidet. Det blir tatt opp av en mellomleder at en blir ubevisst påvirket når en får informasjon om diverse prosjekter. Det virker ikke til å være det store engasjementet til å komme opp med flere egne ideer unntatt i dyreavdelingen der respondenten fra de øvrige ansatte forteller om en del dugnadsarbeid. Informasjon er viktig også her, og det blir tatt opp at det er for lite informasjon – så det inspirerer også lite.

Som tidligere beskrevet fant Ramus & Steger (2002) i sin studie at det var en sterk link mellom ansattes villighet til å ta initiativ for miljøtiltak, og at bedriften har en publisert miljø-policy. Forskerne fant også ut at ansatte responderte positivt i form av å komme med egne miljøinitiativ hvis de følte at organisasjonen de jobbet i forpliktet seg til miljøet. Dyreparken har publisert hvilke miljøtiltak de har tatt på sine hjemmesider, men det er som tidligere beskrevet ikke samlet noe sted hva arbeidet med bedriftens samfunnsansvar innebærer totalt for Dyreparken. Min vurdering er at informasjonen rundt dette er for svak til at de ansatte blir engasjerte nok til å gjøre en betydelig ekstra innsats for samfunnsarbeidet – og de ansatte blir heller ikke tilstrekkelig involvert. Som Ramus (2000, s. 161) beskriver har ansatte høyere sannsynlighet for å selv ta økoinitiativer hvis de opplever at de blir hørt av ledelsen – og involvering er derfor viktig. Robertson & Barlings studie (2013, s. 187) fant blant annet at ledere indirekte influerer sine ansatte til å vise atferd som er bra for miljøet via ulike typer atferd. Det at ledere deler sine etiske verdier og hjelper ansatte til å tenke på utfordringer på nye og innovative måter er eksempler på dette. Ledere kan også influere sine ansatte til å ta miljøhensyn ved å overbevise de ansatte om at de kan prestere på tidligere uoppnådde nivåer, og ved å etablere gode forhold til sine ansatte (s. 187). I dette caset tolker jeg det slik at organisasjonen som helhet ikke oppfattes som forpliktet nok til arbeidet med samfunnsansvaret – selv om toppledelsen jobber en del med temaet. Slik jeg ser det er det et potensiale her for videreutvikling av engasjement og ekstrainsats hos ansatte.

5.5 Konklusjoner underspørsmål

I det følgende underkapittelet følger en kort oppsummering av studiens funn på de fire undersøkelsesområdene som er blitt presentert gjennomgående i oppgaven.

Det første undersøkelsesområdet har følgende underspørsmål: *Hvordan oppfattes og forstås begrepet bedriftens samfunnsansvar?*

Studiens resultater viser at det ikke er en samlet forståelse av bedriftens samfunnsansvar blant respondentene fra Dyreparken. Studiens deltakere har mange ulike måter de oppfatter og forstår begrepet på. Når det gjelder bevissthet viser resultatene at det er en relativt høy bevissthet rundt Mara Naboisho-prosjektet og Dyreparkens arbeid med bevaring av dyr, mens bevisstheten rundt de øvrige prosjektene innen bedriftens samfunnsansvar er veldig varierende.

Studiens andre underspørsmål lød: *Hvor mye midler tildeles, og hvilke inntekter genereres?*

Resultatene fra studien viser at Dyreparken bruker relativt mye tid og ressurser på arbeidet med bedriftens samfunnsansvar. Parken har en rekke prosjekter, og både toppledelse, mellomledelse og øvrige ansatte bruker en del av sin arbeidstid på oppgaver knyttet til samfunnsansvaret. Det er vanskelig å kvantifisere i kroner og øre hvor mye inntekter arbeidet med samfunnsansvar skaper til parken. Resultatene viser også at toppledelsen ikke er helt samstemte i forhold til den strategiske relevansen til bedriftens samfunnsansvar. Toppledelsen viser imidlertid ambisjoner for arbeidet med samfunnsansvar ved at alle respondentene mener at dette arbeidet kan skape økonomisk verdi for Dyreparken. Et moment som har blitt diskutert i denne kategorien er det økonomiske aspektet ved det å bruke bedriftens samfunnsansvar til å tiltrekke seg og holde på ansatte. Resultatene viser at samfunnsansvar er et tema som betyr noe for respondentene fra mellomledelse og øvrige ansatte, selv om det er få eller ingen som har den fulle oversikten over hva parkens arbeid med samfunnsansvar egentlig innebærer.

Det tredje undersøkelsesområdet har følgende underspørsmål: *Hvordan er internkommunikasjonen mellom toppledelse, mellomledelse og øvrige ansatte?*

De presenterte resultatene gir et bilde av hvordan den interne kommunikasjonen mellom toppledelse, mellomledelse og øvrige ansatte har blitt gjennomført for å spre budskapet om bedriftens samfunnsansvar. Det kommer frem av resultatene at kommunikasjonen har foregått via avdelingsmøter, utsendt informasjon på epost, opplæring av sommeransatte på serviceskolen og som informasjon i ansattes personall håndbok. Det fortelles av en

mellomleder at denne informerer de ansatte kort om Mara Naboisho-prosjektet og søppelsortering under opplæringen på stedet. Mellomlederne har en relativt fri rolle i forhold til å kommunisere videre budskapet om bedriftens samfunnsansvar, men det fortelles om savn etter mer informasjon. Øvrige ansatte forteller også om et ønske etter mer informasjon. Knyttet opp til involvering av ansatte tolker jeg det slik at det i hovedsak har vært såkalt toppned kommunikasjon – med andre ord at det er toppledelsen som kommuniserer videre nedover i organisasjonen, og at dette i mindre grad går den andre veien.

Studiens fjerde undersøkelsesområde har underspørsmålet: *Hvordan er motivasjonen blant mellomledelse og øvrige ansatte, og hva slags atferd kan sees hos disse?*

Resultatene fra studien viser at ansatte bare delvis blir motiverte og engasjerte av at Dyreparken driver med samfunnsarbeid i seg selv, andre faktorer som involvering og informasjon må også være til stede for at størst mulig intern effekt skal kunne finne sted. Det er en sterk gjennomgående tendens til at respondentene fra mellomledelse og øvrige ansatte er stolte over at Dyreparken tar samfunnsansvar. Slik jeg tolker resultatene er sesongansatte lite med på å utforme hva bedriftens samfunnsansvar skal omhandle i Dyreparken, og her er det et potensiale for å åpne for en større grad av involvering og et større engasjement. Mellomledelse og ansatte forteller om småting i hverdagen de har blitt inspirert til å gjøre utover pålagte oppgaver knyttet til samfunnsarbeidet, men det virker ikke til å være det store engasjementet til å komme opp med flere egne ideer unntatt at det fortelles om dugnader i dyreavdelingen. En topplerer tror at effekten av det arbeidet som gjøres i forhold til bedriftens samfunnsansvar ville blitt forsterket hvis det ble utarbeidet en egen strategi på området. Blant de andre topplererne tror en topplerer at de ansatte er stolte over midlene som samles inn til Mara Naboisho-prosjektet, mens en annen tror at det er en entusiasme blant de ansatte når det gjelder dette prosjektet.

Studiens relevante funn har i dette kapitlet blitt analysert opp mot relevant teori, og jeg har oppsummert resultatene i forhold til studiens fire underspørsmål. Det neste kapitlet tar for seg hovedkonklusjonen på oppgavens problemstilling. Kapitlet inneholder videre en diskusjon av resultatenes bredere relevans, forslag til videre forskning og anbefalinger til Dyreparken for det videre arbeidet med bedriftens samfunnsansvar.

6. Konklusjon

I kapittel 4 og 5 har relevante resultater fra studien blitt systematisert og analysert med den hensikt å besvare studiens forskningsspørsmål:

Hvordan og i hvilken grad implementeres toppledelsens ambisjoner for samfunnsansvar i organisasjonen?

Jeg har forsøkt å svare på denne problemstillingen ved å benytte meg av 13 dybdeintervjuer med respondenter fra toppledelse, mellomledelse og øvrige ansatte i Dyreparken. Studiens problemstilling ble brutt videre ned i fire undersøkelsesområder med tilhørende spørsmål, konklusjoner til disse er beskrevet i underkapittel 5.5.

For det første er ikke toppledelsen helt samstemte når det gjelder hva som egentlig er deres ambisjoner i forhold til arbeidet med bedriftens samfunnsansvar. Som beskrevet i resultatkapittelet ser alle de intervjuede topplederne at arbeidet med bedriftens samfunnsansvar kan skape økonomisk verdi for Dyreparken, men de snakker om det på ulike måter. En toppleder reagerer på at jeg snakker om strategi, mens de andre ikke reagerer på dette. Det fremkommer ikke fra studiens dybdeintervjuer med toppledelsen at det er nedsatt en egen strategi på feltet, og en toppleder mener at det ikke ligger noe bevisst bak arbeidet med bedriftens samfunnsansvar i forhold til forretningsutvikling. Imidlertid må det merkes at det blir påstått i parkens årsrapport fra 2012 at samfunnsansvar er en del av bedriftens totale forretningsstrategi. Slik jeg tolker det har det blitt tatt et valg om å ta samfunnsansvar i forretningsstrategien, men det er ikke laget en egen strategi for bedriftens samfunnsansvar med tilhørende mål og handlingsplan. Det er imidlertid mulig at enkeltprosjekter har mål og handlingsplaner, for eksempel kommer det frem at Mara Naboisho-prosjektet har fastsatte mål med tanke på overføringsbeløpet. Det må også nevnes at flere toppledere tar opp ulike aspekter av hvordan bedriftens samfunnsansvar påvirker de ansatte i bedriften i løpet av intervjuene, men at dette i liten grad tas opp som et eget tema når topplederne blir spurt om hvordan bedriftens samfunnsansvar kan skape økonomisk verdi for Dyreparken.

Det som forsøkes implementert i organisasjonen blir gjort via blant annet avdelingsmøter og utsendte oppdateringer for faste ansatte og sesongledere i sesongen, og via serviceskolen og personalhåndboken for sesongansatte. Det fortelles av en mellomleder at denne informerer de

ansatte kort om Mara Naboisho-prosjektet og søppelsortering under opplæringen på stedet. Faste ansatte blir spesielt opplyst om det arbeidet som gjøres på de aktuelle prosjektene de selv er med på. Det har blitt diskutert hvilken rolle mellomledelsen har i å kommunisere budskapet om bedriftens samfunnsansvar videre. Studiens resultater viser at respondentene fra mellomledelsen ikke samlet opplever at de får nok informasjon om bedriftens samfunnsansvar. Slik jeg tolker det er ikke informasjonsflyten sterk nok, og det er ikke sterk nok støtte fra toppledelsen til å implementere de ambisjonene om bedriftens samfunnsansvar som finnes i organisasjonen fullstendig. Som Collier og Esteban (2007, s.30) sier: *Uten full støtte fra organisasjonens lederskap vil ikke etikken bli fullt ut integrert i selskapet.* Det må her presiseres at dette er sett fra et internt perspektiv i forhold til verdiskapning, arbeid med bedriftens samfunnsansvar kan også skape verdi i form av påvirkning på andre interessenter. Når det gjelder involvering av ansatte er respondentene fra toppledelsen noe uenige om dette, men det trekkes frem at ansatte har vært involvert i enkelte prosjekter.

I forhold til i hvilken grad ambisjonene til toppledelsen har blitt implementert i bedriften tolker jeg resultatene fra studien slik at disse er delvis implementert. Resultatene viser sterke tendenser til at ansatte mener at det å ta samfunnsansvar er viktig, og parken kan med dette bruke arbeidet til å tiltrekke seg og holde på ansatte. Noen respondenter blir også motiverte, og viser tegn til engasjement bare på grunnlag av at Dyreparken tar samfunnsansvar. Imidlertid tolkes studiens resultater slik at andre faktorer som involvering og tilstrekkelig informasjon også må være til stede for at størst mulig intern effekt skal kunne finne sted. Et sterkt strategisk fokus og samstemte ambisjoner og støtte fra ledelsens side kan også ha en effekt på dette i følge relevant teori.

Kort oppsummert viser resultatene fra studien at det blir gjort forsøk på å implementere toppledelsens ambisjoner for bedriftens samfunnsansvar i organisasjonen ved bruk av ulike typer kommunikasjonsmidler og til en viss grad involvering av ansatte. Imidlertid tolkes studiens resultater slik at det som samlet oppfattes som utilstrekkelig informasjon og involvering av mellomledelse og øvrige ansatte fører til bare delvis implementering av arbeidets fulle potensiale i organisasjonen som helhet. Denne konklusjonen er basert på studiens dybdeintervjuer, der flere av respondentene er sesongansatte. De sprikende resultatene med hensyn på toppledelsens ambisjoner og strategiske fokus på samfunnsansvar som helhet kan også være en forklarende faktor for den delvise implementeringen.

6.1 Resultatenes bredere relevans

Selv om formålet med denne case-studien ikke er å generalisere de resultatene som er funnet, er det interessant å diskutere kort om noen av resultatene kan være nyttige i en bredere kontekst.

Generelt antyder studiens resultater at informasjon og involvering til og av ansatte er viktige faktorer for å kunne lykkes med å engasjere og motivere ansatte og implementere strategien for bedriftens samfunnsansvar i organisasjonen. Disse funnene støttes av en rekke studier og forskere, blant annet Werre (2003); Maon, Lindgreen & Swaen (2009); Maclagan (1999); Bhattacharya, Sen & Korschun (2008); Towers Perrin (2007); Skudiene & Auruskeviciene (2012) & Mozes, Josman & Yanviv (2011).

Som flere studier allerede har antydnet (Greening & Turban 2000; Alniacik, Alniacik & Genc, 2011 & Albinger & Freeman (2000)) kan bedrifter bruke arbeidet med bedriftens samfunnsansvar til å tiltrekke kompetente ansatte til bedriften. Denne studiens resultater viser at det at bedriften tar samfunnsansvar er viktig for respondentene. Dette er kunnskap som kan brukes av bedrifter for å skape økonomisk verdi også for seg selv i kraft av det samfunnsansvaret bedriften har tatt. Toppledere bør ta inn over seg det fulle potensialet arbeid med bedriftens samfunnsansvar har, og se dette arbeidet fra en strategisk vinkel.

Et annet moment som kan være interessant for ledere å ta en nærmere titt på er ansattes tidsbruk i forhold til de arbeidsoppgavene de blir pålagt fordi bedriften de jobber i tar samfunnsansvar. Hvis man prøver å se dette i et større perspektiv kan slike arbeidsoppgaver beslaglegge en relativt stor andel av arbeidstiden til de ansatte. Selv om studiens resultater ikke kan generaliseres til å gjelde for alle bedrifter er det imidlertid mulig å diskutere om bedrifter er klar over og utnytter den lønnskostnaden dette faktisk representerer. Her er det igjen snakk om å utnytte de ressursene som blir satt inn på best mulig måte. En nyttekostnads vurdering vil kunne slå mer positivt ut for arbeidet med bedriftens samfunnsansvar hvis de positive effektene som er blitt diskutert i oppgaven (for eksempel økt motivasjon og engasjement hos ansatte og attraktivitet som arbeidsgiver) utnyttes i sin fulle grad gitt de ressursene som brukes.

6.2 Videre forskning

Denne undersøkelse har gått i dybden på et begrenset antall respondenter, og forsket på deres livsverden og oppfatninger av det valgte temaet for oppgaven. For videre forskning med Dyreparken som analyseobjekt vil det være interessant å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse der man samler inn data fra så mange ansatte som mulig. Mulige undersøkelsesområder kan da være å igjen undersøke konsistensen i oppfatningene av bedriftens samfunnsansvar, bevissthet rundt tiltak, engasjement, motivasjon, internkommunikasjon og atferd. I og med at engasjement ikke ble testet i egne spørsmål i denne studien ville det være interessant å teste dette mer eksplisitt i en ny studie.

Som tidligere nevnt kunne det også ha vært interessant å foreta en multippel case studie med flere bedrifter innen samme bransje – der forskjeller og ulikheter i resultatene ble diskutert. Dyreparker står i en spesiell situasjon i forhold til det å ta samfunnsansvar i og med at selve livsgrunnlaget deres er bygget på å holde dyr i fangenskap – og jeg ser det som et svært interessant studie å se nærmere på dette i flere dyreparker. Dette kunne for eksempel ha vært gjort med et utvalg av dyreparker i Skandinavia eller Europa – der man også kunne undersøkt om det var noen ulikheter mellom resultatene fra i parkene i de ulike landene.

For generell videre forskning bør det utføres flere studier på ansattes oppfatninger om det arbeidet bedriften de jobber i gjør i forbindelse med bedriftens samfunnsansvar, og om hvordan internkommunikasjon fra toppledelse og nedover i organisasjonen, samt involvering i aktiviteter knyttet til bedriftens samfunnsansvar, påvirker de ansattes engasjement, motivasjon og stolthetsfølelse.

6.3 Anbefalinger til Kristiansand Dyrepark AS

Den første anbefalingen jeg vil gi Dyreparken er å samle informasjonen om bedriftens arbeid med sitt samfunnsansvar på nettsidene deres. Etter påsken 2014 ble det lansert en ny versjon av nettsidene (www.dyreparken.no) – der informasjon om miljøprofil, sunn mat og Naboisho-prosjektet er samlet i tre klikkbare overskrifter nede på venstre side av forsiden. Dette er etter mitt syn en forbedring fra de tidligere nettsidene, men det ville slik jeg ser det ha vært ennå mer virkningsfullt hvis disse punktene var samlet under kategorien ”samfunnsansvar”. Engasjementet innen bevaring av dyr er fremdeles lokalisert på et annet sted på nettsiden – under ”utforsk dyreparken – dyrene”. Dyreparkens engasjement for bevaring av dyr er et av

deres viktigste områder innenfor samfunnsansvar, og burde etter mitt syn ha vært samlet med de andre aktuelle områdene. Dette henger igjen sammen med det å vise omverdenen – og de ansatte i bedriften – at Dyreparken ser på det å ta samfunnsansvar som ett strategisk område bestående av flere underkategorier.

For det andre vil jeg anbefale Dyreparken å gi samlet informasjon om bedriftens samfunnsansvar til alle sommeransatte og forklare dem hvorfor parken driver med samfunnsarbeid. Eksempelvis kan man gi ansvaret for å fortelle om dette i løpet av den praktiske opplæringen på stedet til sesongleder på det aktuelle stedet. Her kan man også være kreativ og utforme informasjonen for eksempel i form av en quiz med spørsmål eller som en spørreunde der man spør de ansatte hva de assosierer med ”bedriftens samfunnsansvar” og hva de tror at Dyreparken gjør for å ta samfunnsansvar. Det er sommeransatte som utfører endel av de praktiske oppgavene knyttet til bedriftens samfunnsansvar, og slik jeg ser det er det dermed viktig at disse er klar over hvorfor de gjør de konkrete oppgavene og hva dette bidrar til. Dette kan igjen føre til økt motivasjon, som er en sterk drivkraft. Her er det igjen viktig å tilpasse til hver avdeling – for eksempel til parkrenhold – og forklare hvorfor flaskene samles inn til Mara Naboisho-prosjektet, hva pengene konkret går til og hvorfor den jobben de sesongansatte gjør er viktig. Det samme vil gjelde for eksempel med innsamling av donasjoner i butikkene og spisestedene. En av grunnene til at jeg ser dette som viktig er fordi alle de sommeransatte er parkens ambassadører utad og hvis de vet mye om temaet vil de også sannsynligvis fortelle det videre. Ansatte er generelt stolte av arbeidet som gjøres og slik jeg tolker studiens resultater er det et potensiale her i forhold til det å skape en virkelig sterk og engasjert kultur gjennomgående i hele Dyreparkens organisasjon. Det at Dyreparken blir oppfattet som en attraktiv arbeidsgiver på grunnlag av dette er helt klart av verdi for dem også i form av at de vil kunne tiltrekke seg og holde på de mest kompetente arbeidstakerne.

Mellomledelse og øvrige ansatte trenger klare signaler fra toppledelsen om hva som skal vektlegges – er det det å tjene mest mulig penger, eller skal man først og fremst ta hensyn til aktivitetene knyttet til samfunnsansvaret? Hvordan skal dette eventuelt balanseres? Resultatene fra denne studien viser at parken bruker relativt mye ressurser på arbeidet – og slik jeg tolker det har parken noe å hente i forhold til å hente ut den fulle interne effekten av de ressursene som settes inn. For at full effekt skal kunne hentes ut sier relevant teori at arbeidet må defineres som et strategisk valg, det må foreligge en strategi og en plan med konkrete mål for arbeidet – og alle involverte ansatte må være med på laget. Strategien bør

være klar, kommuniseres tydelig til alle ansatte og også være i tråd med bedriftens kjerneverdier. En av Dyreparkens kjerneverdier er jo nettopp *engasjement*.

Det er en utfordring for toppladelsen å informere om arbeidet som blir gjort på en god måte, men dette kan etter mitt syn gjøres på en ennå mer effektiv måte enn i dag. Det er imidlertid viktig å presisere at toppladelsen allerede gjør mye bra arbeid i forhold til det å informere mellomledelse og ansatte om tiltakene som blir gjort innen arbeidet med bedriftens samfunnsansvar. Det informeres om tiltak på allmøter, det sendes ut oppdateringer på epost og det informeres til sesongansatte på serviceskolen og i lommeboken. Det fortelles også av en mellomleder at denne informerer de ansatte kort om Mara Naboisho-prosjektet og søppelsortering under opplæringen på stedet. Men – slik jeg ser det kan dette potensielt gjøres ennå bedre for å utnytte potensialet som ligger der, og sørge for å få alle med på laget. Inkludert i dette ligger det også en utfordring i at det er mye informasjon som skal ut til de ansatte – hvilken informasjon er den viktigste å få frem? Mellomledelsen kan etter mitt syn involveres i ennå større grad enn i dag med tanke på deres rolle som informasjonsformidlere. For ansatte er det ofte lettere å spørre sin nærmeste leder hvis denne oppfattes som kunnskapsrik på temaet, og åpen for spørsmål. Det må formidles videre til ansatte hvor viktig arbeidet er for Dyreparken for at det skal kunne ha optimal effekt, og for å kunne oppmuntre dem til å ta egne initiativ for samfunnsarbeidet.

Slik jeg ser det er det viktig å skape en felles oppfatning på tvers av avdelingene, og forsøke å skape en forståelse av at Dyreparken må sees på som en helhetlig bedrift. Dette krever involvering av ansatte på tvers av avdelinger, med den hensikt at ansatte i en avdeling skal forstå hvorfor de andre avdelingene gjør slik de gjør. Dette går ut på å jobbe sammen som en helhet mot målet og ikke stykkevis og delt, selv om de ansatte naturligvis alltid vil være noe preget av den avdelingen de jobber på og vil ha sine erfaringer knyttet til denne avdelingen.

Jeg snakket i løpet av intervjuene med en topplader om å bruke Facebook til å kommunisere budskap ut til sommeransatte, og det tror jeg hadde vært en veldig god ide. Det var toppladeren selv som tok opp dette forslaget. Dette er et medium for informasjonsformidling som sannsynligvis vil nå ut til de sommeransatte i stor grad. En studie av Enjolras & Seegard (2011) for Institutt for samfunnsforskning fant blant annet (s.48) at blant unge sosiale mediebrukere har de mellom 16 og 19 år en ennå mer intens bruk av Facebook enn de som befinner seg i aldersgruppen 20- 26 år. Dette er interessant med tanke på at mange av

Dyreparkens sommeransatte er ungdommer i denne aldersgruppen. Det kan være så enkelt som å legge ut et bilde av for eksempel noe som er bygget i Masai Mara med midler gitt av Dyreparken – med tilhørende tekst som forteller om at de ansattes innsats har gitt resultater.

7. Kilder

Albinger, H.S. & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 2000, Vol.28(3), p.243-253

Alniacik, U., Alniacik, E. & Genc, N.(2011). How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol.18(4), p.234-245. **DOI:** 10.1002/csr.245

Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.

Angus-Leppan, T., Metcalf, L. & Benn, S. (2010) Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol.93(2), p.189-213. **DOI:** 10.1007/s10551-009-0221-y

Argadona, A. & Hoivik, Von Weltzien, H. (2009). Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All. Collecting Evidence from Europe. *Journal of Business Ethics*, Vol.89(Supplement 3: What the European Tradition Can Teach about Corporate Social Responsibility), p.221-234.

Avey, J., Wernsing, T., Palanski, M. (2012) Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*. Vol.107(1), p.21-34. **DOI:** 10.1007/s10551-012-1298-2

Bhattacharya, C. B, Sen, S. & Korschun, D. (2008) Using corporate social responsibility to win the war for talent.(HUMAN RESOURCES). *MIT Sloan Management Review*, Wntr, Vol.49(2), p.37-44

Bauman, C. W., & Skitka, L.J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in organizational behaviour: An Annual Series Of Analytical Essays*, Vol. 32. p. 63-86. **DOI** 10.1016/j.riob.2012.11.002

Blowfield, M., & Murray, A. (2008). *Corporate responsibility: a critical introduction*. New York: Oxford University Press.

Brown, M. E., Trevino, L. K, Harrison, D. A. (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol.97(2), p.117-134. **DOI:** 10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996) How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, Vol. 29(4), p. 495-502. **DOI:** 10.1016/0024-6301(96)00041-6

Carroll, A.B. (2008). "A history of corporate social responsibility": Concepts and practices. I A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. S. Siegel (Red.), *The Oxford Handbook of corporate social responsibility*(s. 19-46). New York: Oxford University Press.

Carroll, A. B & Shabana, K.M. (2010) The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, March, 2010, Vol.12(1), p.85-105. **DOI:** 10.1111/j.1468-2370.2009.00275

Castka, P., Balzraova, M.A., Bamber, C.J. & Sharp, J. M. (2004). How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol 11(3), 140-149. **DOI:** 10.1002/csr.62

Collier, J. & Esteban, R. (2007) Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European review*. Vol.16(1), pp.19-33. **DOI:** 10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x

CSR Europe. (2010). Internal CSR communication and employee engagement. September 2010. *Issue Specific Report*. Hentet fra <http://www.csreurope.org/issue-insight-2010-internal-csr-communication-and-employee-engagement#.UvIVwPYUsbo>

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol.15(1), p.1-13. **DOI:** 10.1002/csr.132

Dawkins, J. & Lewis, S. (2003) CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy. *Journal of Business Ethics*, 2003, Vol.44(2/3), p.185-193.

DHL. (2013). DHL- guiden. Temautgave 2013. Hentet 19.03.14, fra <http://dhlguiden.no/>.

EAZA(European Association of Zoos and Aquaria)(s.a.) *About EAZA*. Hentet 06.02.2014, fra <http://www.eaza.net/about/Pages/Introduction.aspx>

EAZA(European Association of Zoos and Aquaria)(September 2013) *EAZA members*. Hentet 06.06.2014, fra <http://www.eaza.net/membership/Pages/Members.aspx>

Enjolras, B. & Seegard, S. B. (2011:6) *Ungdommens politiske bruk av sosiale medier*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Fletcher, M. & Plakoyiannaki, E.(2011). Case selection in international business: key issues and common misconceptions. I R. Piekkari, C. Welch, (Red.), *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*(s. 3-24). Cheltenham, UK/ Northampton, MA,USA: Edward Elgar Publishing Limited/Inc.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman series in business and public policy. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.

Freeman, I. & Hasnaoui, A. (2011) The Meaning of Corporate Social Responsibility: The Vision of Four Nations. *Journal of business ethics*. Vol.100(3), p.419-443. **DOI** 10.1007/s10551-010-0688-6

Government of Canada (2006, nettside oppdatert 2012). *Task 4: Implement CSR commitments*. Hentet 09.04.14, fra <https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/rs00135.html>

Greening, D. W. & Turban, D.B. (2000) Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *BUSINESS & SOCIETY*, Vol. 39 No. 3, September 2000, p. 254-280. **DOI:** 10.1177/000765030003900302

Grønt Punkt Norge(u.å.) *Dette er Grønt Punkt Norge*. Hentet 02.02.2014, fra <http://www.grontpunkt.no/selskapet>

Heijden-van der, A., Driessen, P.P.J. & Cramer, J.M. (2010). Making sense of Corporate Social Responsibility: Exploring organizational processes and strategies. *Journal of cleaner production*. 18(2010), p. 1787-1796. **DOI:** 10.1016/j.jclepro.2010.07.024.

Håkonsen, K. M. (2009). *Innføring i psykologi*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Ihlen, Ø. (2011). *Samfunnsansvar på norsk: Tradisjon og kommunikasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ihlen, Ø., & Weltzien Hoivik von, H. (2012). Ye Olde CSR: The historic roots of corporate social responsibility in Norway. Paper submission to The Scandinavian Approach to Corporate Social Responsibility, June 1., 2012. *Journal of business ethics*, 1-12. **DOI** 10.1007/s10551-013-1671-9

Initiativ for etisk handel (s.a.) *Om initiativ for etisk handel(IEH)*. Hentet 02.02.2014, fra http://etiskhandel.no/Om_IEH/index.html

Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jamali, D. (2007) The case for strategic corporate social responsibility in developing countries. *Business and Society Review*. Vol.112, no.1, p. 1-27.

Jørgensen, S. & Pedersen, L.J.T. (2011) The why and how of corporate social responsibility. *Beta: Scandinavian Journal of Business Research, Universitetsforlaget*. Vol. 25, No. 2, p. 121-137.

Karpatschhof, B. (2010). Den kvalitative undersøgelsesforms særlige kvaliteter. I S. Brinkmann & L. Tangaard (Red.) *Kvalitative metoder: en grundbog*(s. 409-428). København: Hans Reitzels Forlag og forfatterne.

Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T. & Kim, N.-M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee- Company Identification. *Journal of business ethics*, 95(4) s. 557-569. **DOI:** 10.1007/s10551-010-0438-9

Kjær, K.B. (2012). Strategic corporate social responsibility: from side activity to core business – nine value creating strategies. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 3(4), 340-357.

Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol.9(2), p.32-46. **DOI:** 10.1108/09534819610113720

- Kristiansand Dyrepark AS (2013). *Årsberetning 2012*. Kristiansand. Hentet 02.02.2014, fra <http://www.dyreparken.no/aarsberetning/2012/>
- Kristiansand Dyrepark AS (2014a). *Ledergruppen*. Hentet 28.01.2014, fra <http://www.dyreparken.no/om-oss/Fakta-om-Dyreparken/Ledergruppen/>
- Kristiansand Dyrepark AS (2014b). *Fakta om Dyreparken*. Hentet 22.01.2014, fra <http://dyreparken.no/om-oss/Fakta-om-Dyreparken/>
- Kristiansand Dyrepark AS (2014c). *Vår miljøprofil*. Hentet 22.01.2014, fra <http://dyreparken.no/om-oss/miljoprofil/>
- Kristiansand Dyrepark AS(2014d). *Initiativ for etisk handel*. Hentet 21.03.2014, fra http://dyreparken.no/om-oss/miljoprofil/etisk_handel/
- Kristiansand Dyrepark AS (2014e). *Miljøfyrtårn*. Hentet 02.02.2014, fra <http://www.dyreparken.no/om-oss/miljoprofil/miljoprofil/>
- Kristiansand Dyrepark AS (2014f). *Naboisho- prosjektet.*. Hentet 02.02.2014, fra <http://dyreparken.no/Naboisho/>
- Kristiansand Dyrepark AS (2014g). *Palmeolje*. Hentet 19.03.2014, fra <http://dyreparken.no/dyr/Utryddingstruede-dyr/Palmeolje/>
- Kristiansand Dyrepark AS (2014h). *Mat*. Hentet 19.05. 2014, fra <http://www.dyreparken.no/kart-parkinfo/mat/>
- Kvale, S. (1997). *Interview: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Landmark, K., Rodvelt, M. Torjesen, S. (2013). (*Prosjekt*) *Samfunnsansvar Agder: Bedriftene viser vei, samt Case nummer 1: Dyreparken*. 1-24. Kristiansand: Agderforskning.
- Linnenluecke, M. K., Russell, S. V. & Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*. Vol.18(7), p.432-452. **DOI:** 10.1002/bse.609
- Lommeboka – *Dyreparkens personalhåndbok: verdifulle opplysninger for alle medarbeidere i Dyreparken og Badelandet 2014*. (2014).
- Lovewell, D. (2004). Serving suggestions: working for an organisation that is willing to aid an employee's desire to carry out charity work can increase staff commitment, pride and loyalty. *Employee Benefits*, Feb, p.40(3)
- Lyon, D.(2004). How can you help organizations change to meet the corporate responsibility agenda? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.11(3), p.133-139. **DOI:** 10.1002/csr.60

Maclagan, P. (1999) Corporate social responsibility as a participative process. *Business Ethics: A European Review*, 1999, Vol.8(1), p.43-49. **DOI:** 10.1111/1467-8608.00124

Management Consulting News: All things consulting (2014). *Jeffrey Hollender: Corporate Social Responsibility* (s.a.) Hentet 29.04.14, fra:
<http://managementconsultingnews.com/interview-jeffrey-hollender/>

Maon, F., Lindgreen, A. & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*. 87. P 71-89. **DOI:** 10.1007/s10551-008-9804-2

Metzger, M., Dalton, D. R., Hill, J. W. (1993) The Organization of Ethics and the Ethics of Organizations: The Case for Expanded Organizational Ethics Audits. *Business Ethics Quarterly*, Vol.3(1), p.27-43

Miller, W. L. & Crabtree, B. F. (1999). Depth Interviewing. I B. F. Crabtree, W. L. Miller (Red.) *Doing Qualitative Research*. (s. 89-107). California: Sage Publications Inc

Morsing, M. & Schultz, M. (2006) Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 15(4). p. 323-338.

Mozes, M., Josman, Z. & Yaniv, E. (2011) Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*. Vol.7(2), p.310-325. **DOI:** 0.1108/174711111111141558

Neubert, M. J., Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Roberts, J.A, Chonko, L. B. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of business ethics*. Vol.90(2), p.157-170. **DOI:** 10.1007/s10551-009-0037-9

NHO(s.a.)”*Seriøst arbeidsliv og samfunnsansvar*”. Hentet 20.01.2014, fra
<https://www.nho.no/samfunnsansvar/>.

Onkila, Tiina. (2013). Pride or Embarrassment? Employees Emotions and Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. **DOI:** 10.1002/csr.1340

Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, N.D, Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.31(2-3), p.259-278. **DOI:**10.1002/job.627

Piekkari, R. & Welch, C. (2011). Pluralism in international business and international management research: Making the case. I R. Piekkari, C. Welch, (Red.), *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*(s. 3-24). Cheltenham, UK/ Northampton, MA,USA: Edward Elgar Publishing Limited/Inc.

Porter, M. E & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, Vol.80(12), p.56-68

Porter, M.E., & Kramer M. R., (2011). The big idea – creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), p.62-77.

PriceWaterhouseCoopers(2008-2014). *Samfunnsansvar: corporate responsibility*. Hentet 20.01.2014, fra <http://www.pwc.no/no/om/csr.jhtml>.

Ramus, C. A. & Steger, U. (2000). The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee "Ecoinitiatives" at Leading-Edge European Companies. *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4 (Aug., 2000), p. 605-626.

Ramus, C. A. (2002) Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do. *Journal of World Business*. Vol.37(2), p.151-164. **DOI:** 10.1016/S1090-9516(02)00074-3

Robertson, J. L. & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.34(2), p.176-194. **DOI:** 10.1002/job.1820

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Seidman, D. (2004). The case for ethical leadership. *The academy of Management Executive (1993-2005)*. Vol.18(2), p.134-138

Skudiene, V. & Auruskeviciene V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management* , Vol 7(1), 49-67. **DOI:** 10.1108/17465261211197421

Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: whether or how? *California Management Review*, Summer, Vol.45(4), p.52-76

Smith, T. (2005). Institutional and social investors find common ground. *Journal of Investing*. Fall. Vol.14(3), p.57(9).

Smith, A.D. (2007) Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility. *Business Strategy Series*, Vol.8(3), p.186-195. **DOI:** 10.1108/17515630710684187

Smith, K.T & Alexander, J.J. (2013). Which CSR-Related Headings Do Fortune 500 Companies Use on Their Websites? *Business Communication Quarterly*, 2013, Vol.76(2), p.155-171. **DOI:** 10.1177/1080569912471185

Stauss, B. & Hoffmann, F. (2000). Minimizing internal communication gaps by using business television. I R.J. Varey & B.R Lewis(Red.), *Internal Marketing: Directions for management*(s. 141-159). London: Routledge

St.meld nr. 10, 2008-2009 (2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. [Oslo]: Det kongelige utenriksdepartementet.

- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder: i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Towers Perrin, Human Capital Institute & Durgin, T. (oktober 2007). *The Towers Perrin 2007-2008 Global Workforce Study: Insights to drive growth*. Hentet 08.04.13 fra http://www.peoplepartners.com/white_papers/The_Towers_Perrin.pdf
- Trost, J. & Jeremiassen, L. (2010). *Interview i praksis*. København: Hans Reitzels Forlag
- Tsai, H., Tsang, N. K. F. & Cheng, S. K. Y. (2012). Hotel employees' perceptions on corporate social responsibility: The case of Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*. Dec, Vol.31(4), p.1143(12).
- Valentine, S & Fleischman, G. (2008) Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*. Vol.77(2), p.159-172. **DOI:** 10.1007/s10551-006-9306-z
- Von Marrewijk, M.(2003). Concepts and definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*. 44(2/3). 95-105.
- Waldman, D. A. & Siegel, D. (2008) Theoretical and Practitioner Letters: Defining the socially responsible leader. *The leadership quarterly*. Vol.19(1), p.117-131. **DOI:** 10.1016/j.leaqua.2007.12.008
- WAZA(World Association of Zoos and Aquariums) (s.a.) *Members*. Hentet 06.02.2014, fra <http://www.waza.org/en/site/about-waza/members>.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., Cochran, P. L. (1999) Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures, and Corporate Ethics Practices. *The Academy of Management Journal*, Vol.42(5), p.539-552
- Welch, M. (2012) Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*. Vol.38(2), p.246-254. **DOI:** 10.1016/j.pubrev.2011.12.017
- Werre, M. (2003) Implementing Corporate Responsibility: The Chiquita Case. *Journal of Business Ethics: Corporate Sustainability Conference 2002: The impact of CSR on Management Disciplines*, Vol.44(2/3), p.247-260
- Widerberg, K. (2001) *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wood, D. J. (1991) Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*. Vol.16(4), p.691-718.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. California: SAGE publications Inc.
- Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C, Griffin, M. (2013). *Business Research Methods, Ninth International Edition*. Connecticut USA: South-western cengage learning.

8.Vedlegg

Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i studie

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Bedriftens samfunnsansvar

– En casestudie av Kristiansand Dyrepark AS

Bakgrunn og formål

I samarbeid med Kristiansand Dyrepark AS skal jeg skrive min avsluttende masteroppgave om temaet bedriftens samfunnsansvar. I korte trekk ønsker jeg å finne ut i hvilken grad toppledelsens ambisjoner i forhold til strategien knyttet til dette arbeidet har blitt implementert i bedriften. I tilknytning til dette ønsker jeg også å komme inn på temaer omkring kommunikasjon, motivasjon og atferd.

Jeg har tatt et strategisk utvalg fra de ulike avdelingene i Dyreparken, og ønsker å ha en samtale med deg hvis dette er mulig.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studien vil bli gjennomført med basis i individuelle intervjuer, og disse vil bli tatt opp på opptak. Opptakene vil senere transkriberes, og hvis det brukes direkte sitat vil dette bli oversendt til deg for godkjenning.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er bare intervjuer som vil ha tilgang til opptakene. Opptakene vil slettes etter oppgavens ferdigstilling. Deltakerne i studien vil anonymiseres og ikke nevnes med navn. Deltakerne deles inn i ”toppleidelse”, ”mellomledelse” og ”ansatte” – og vil anonymiseres i henhold til den gruppen de tilhører. Eksempelvis vil et utsagt fra en av mellomlederne kunne beskrives som ” utsagn mellomleder 1”.

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 01.06.2014.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Christine Hartveit på 95062758. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Informasjonsskriv om tema gitt til toppledelse

Masteroppgave om Dyreparken og bedriftens samfunnsansvar

- en casestudie

Gjennomføres av Christine Hartveit – ansatt 3 år som sesongleder avdeling butikk. Avsluttende masteroppgave ved Universitetet i Agder vår 2014.

En kort beskrivelse av temaene for de ulike intervjuene følger nedenfor, en nærmere redegjørelse vil bli tilsendt i forkant av intervjuet.

Intervjuer med toppledelse

Temaer som vil tatt opp underveis i intervjuet er:

- Oppfattelse av begrepet *bedriftens samfunnsansvar*.
- Tanker omkring hvordan arbeidet med samfunnsansvar kan skape økonomisk verdi for Dyreparken.
- I hvilken grad dette arbeidet har fokus i toppledelsens arbeid.
- Hvordan strategien har blitt kommunisert til de ansatte.
- Tanker omkring i hvilken grad toppledelsen har klart å skape en helhetlig forståelse av begrepet i bedriften.
- Tanker omkring involvering av de ansatte og effekten av dette.
- I hvilken grad måten de ansatte utfører sine oppgaver på er blitt endret som en konsekvens av arbeidet med samfunnsansvaret.

Intervjuer med mellomledere, sesongansatte og faste ansatte.

- Oppfattelse av begrepet *bedriftens samfunnsansvar*.
- Bevissthet rundt Dyreparkens samfunnsarbeid.
- Tanker rundt kommunikasjonen av dette arbeidet.
- I hvilken grad arbeidet skaper engasjement og tilhørighet.
- I hvilken grad arbeidet styrker motivasjonen.
- I hvilken grad toppledelsen har forstått de praktiske implikasjonene av ambisjonene rundt arbeidet med samfunnsansvaret.
- Tanker rundt det å bli pålagt ekstraoppgaver på grunn av bedriftens samfunnsarbeid.

Vedlegg 3: Informasjonsskriv om tema gitt til mellomledelse og ansatte

Masteroppgave om Dyreparken og bedriftens samfunnsansvar

- en casestudie

Gjennomføres av Christine Hartveit – ansatt 3 år som sesongleder avdeling butikk.
Avsluttende masteroppgave ved Universitetet i Agder vår 2014.

En kort beskrivelse av temaene for intervjuet:

Intervjuer med mellomledere, sesongansatte og faste ansatte.

- Oppfattelse av begrepet *bedriftens samfunnsansvar*.
- Bevissthet rundt Dyreparkens samfunnsarbeid.
- Tanker rundt kommunikasjonen av dette arbeidet.
- I hvilken grad arbeidet skaper engasjement og tilhørighet.
- I hvilken grad arbeidet styrker motivasjonen.
- I hvilken grad toppledelsen har forstått de praktiske implikasjonene av ambisjonene rundt arbeidet med samfunnsansvaret.
- Tanker rundt det å bli pålagt ekstraoppgaver på grunn av bedriftens samfunnsarbeid.

Vedlegg 4: Intervjuguide toppledelse

Introduksjonsspørsmål

1. Hvor mange år har du jobbet i Dyreparken?
2. Har du hatt andre stillinger eller roller enn den du har nå?

Om bedriftens samfunnsansvar og arbeidet med dette

3. Hva legger du generelt i begrepet "bedriftens samfunnsansvar" ?
4. Hva legger du i det overnevnte begrepet direkte knyttet til Dyreparken?
5. Hvordan tror du arbeidet med bedriftens samfunnsansvar kan skape økonomisk verdi for Dyreparken som bedrift?
6. I hvilken grad vil du si at arbeidet med samfunnsansvar får tid og fokus i ledergruppens arbeid?

Kommunikasjon og forståelse

7. Hva har dere i toppledelsen har gjort for å kommunisere strategien rundt dette arbeidet til de ansatte i de ulike avdelingene i Dyreparken?
8. Tror du at dere har lyktes i å skape en helhetlig forståelse av begrepet blant de ansatte?
9. Hva mener du er viktig for å skape en felles forståelse av begrepet?

Implementering

10. I hvilken grad tror du satsningen på samfunnsansvar påvirker måten ansatte utfører arbeidsoppgavene sine på? (effekt)
11. I hvilken grad har de ansatte vært involvert i å utforme hva dyreparkens samfunnsansvar skal innebære?
12. Ser du noen effekt av denne deltagelsen eller mangel på dette?

Eventuelle tillegg

13. Har du noen andre kommentarer til de tingene vi har vært innom i løpet av samtalen, eller er det noe mer du ønsker å si knyttet til temaet?

Vedlegg 5: Intervjuguide Mellomledelse

Introduksjonsspørsmål

1. Hvor gammel er du?
2. Hvilken stilling har på nåværende tidspunkt, i Dyreparken?
3. Hvor mange år har du jobbet i Dyreparken?
4. Har du hatt andre stillinger eller roller enn den du har nå?

Om bedriftens samfunnsansvar og arbeidet med dette

5. Hva legger du generelt i begrepet "bedriftens samfunnsansvar"?
6. Hva legger du i det overnevnte begrepet direkte knyttet til Dyreparken?

Kommunikasjon

7. Har toppledelsen kommunisert til deg og de andre ansatte hva Dyreparken vektlegger når det gjelder samfunnsansvar?(strategi)
8. Hva slags tiltak vet du om at Dyreparken har gjort innen arbeidet med bedriftens samfunnsansvar? (handling)
9. I hvilken grad må du som mellomleder kommunisere Dyreparkens strategi på samfunnsansvar?
10. Har du fått instruksjoner om hvordan dette skal utformes i praksis, eller har du måtte konkretisere selv?

Engasjement og tilhørighet

11. I hvilken grad føler du at du og dine kollegaer føler en stolthet over at Dyreparken engasjerer seg i dette arbeidet?
12. Føler du, generelt, at dette arbeidet er noe det snakkes mye eller lite om på jobb?
13. Hvor ofte vil du anslå at du snakker om dette arbeidet til andre som ikke jobber i Dyreparken?
14. Har du blitt inspirert til å gjøre en innsats for samfunnsarbeidet utover det du har blitt pålagt av ledelsen?

Praktisk implementering av strategi og motivasjon

15. I hvilken grad føler du at toppledelsen har forstått de praktiske utfordringene som kan oppstå knyttet til utførelsen av arbeidet med bedriftens samfunnsansvar?
16. I hvilken grad føler du at det er satt av nok tid og penger til utførelsen av de praktiske oppgavene knyttet til dette arbeidet? - eksempelvis tømming av flasketønner
17. Hvordan oppfatter du det å bli pålagt ekstraoppgaver knyttet til dette arbeidet? – eksempelvis spørre om donasjon fra gjester, eller selge plastposer.
18. Er det viktig for deg at Dyreparken engasjerer seg i arbeid knyttet til bedriftens samfunnsansvar?
19. I hvilken grad føler du at du blir motivert(til å gjøre en ennå større innsats på jobb)ved at Dyreparken engasjerer seg i arbeid knyttet til deres samfunnsansvar?

Eventuelle tillegg

20. Har du noen andre kommentarer til de tingene vi har vært innom i løpet av samtalen, eller er det noe mer du ønsker å si knyttet til temaet?

Vedlegg 6: Intervjuguide ansatte

Introduksjonsspørsmål

1. Hvor gammel er du?
2. Hvilken stilling har på nåværende tidspunkt, i Dyreparken?
3. Hvor mange år har du jobbet i Dyreparken?
4. Har du hatt andre stillinger eller roller enn den du har nå?

Om bedriftens samfunnsansvar og arbeidet med dette

5. Hva legger du generelt i begrepet "bedriftens samfunnsansvar"?
6. Hva legger du i det overnevnte begrepet direkte knyttet til Dyreparken?

Kommunikasjon

7. Har toppledelsen kommunisert til deg og de andre ansatte hva Dyreparken vektlegger når det gjelder samfunnsansvar (strategi)
8. Hva slags tiltak vet du om at Dyreparken har gjort innen arbeidet med bedriftens samfunnsansvar? (handlinger)

Engasjement og tilhørighet

9. I hvilken grad føler du at du og dine kollegaer føler en stolthet over at Dyreparken engasjerer seg i dette arbeidet? (tilhørighet)
10. Føler du, generelt, at dette arbeidet er noe det snakkes mye eller lite om på jobb?
11. Hvor ofte vil du anslå at du snakker om dette arbeidet til andre som ikke jobber i Dyreparken?
12. Har du blitt inspirert til å gjøre en innsats for samfunnsarbeidet utover det du har blitt pålagt av ledelsen?

Praktisk implementering av strategi og motivasjon

13. I hvilken grad føler du at toppledelsen har forstått de praktiske utfordringene som kan oppstå knyttet til utførelsen av arbeidet med bedriftens samfunnsansvar?

14. I hvilken grad føler du at det er satt av nok tid og penger til utførelsen av de praktiske oppgavene knyttet til dette arbeidet? - eksempelvis tømming av flasketønner
15. Hvordan oppfatter du det å bli pålagt ekstraoppgaver knyttet til dette arbeidet? – eksempelvis spørre om donasjon fra gjester, eller selge plastposer.
16. Er det viktig for deg at Dyreparken engasjerer seg i arbeid knyttet til bedriftens samfunnsansvar? (tilhørighet)
17. I hvilken grad føler du at du blir motivert(til å gjøre en ennå større innsats på jobb)ved at Dyreparken engasjerer seg i arbeid knyttet til deres samfunnsansvar?

Eventuelle tillegg

18. Har du noen andre kommentarer til de tingene vi har vært innom i løpet av samtalen, eller er det noe mer du ønsker å si knyttet til temaet?

Vedlegg 7: Spørsmål om økonomi

Økonomi

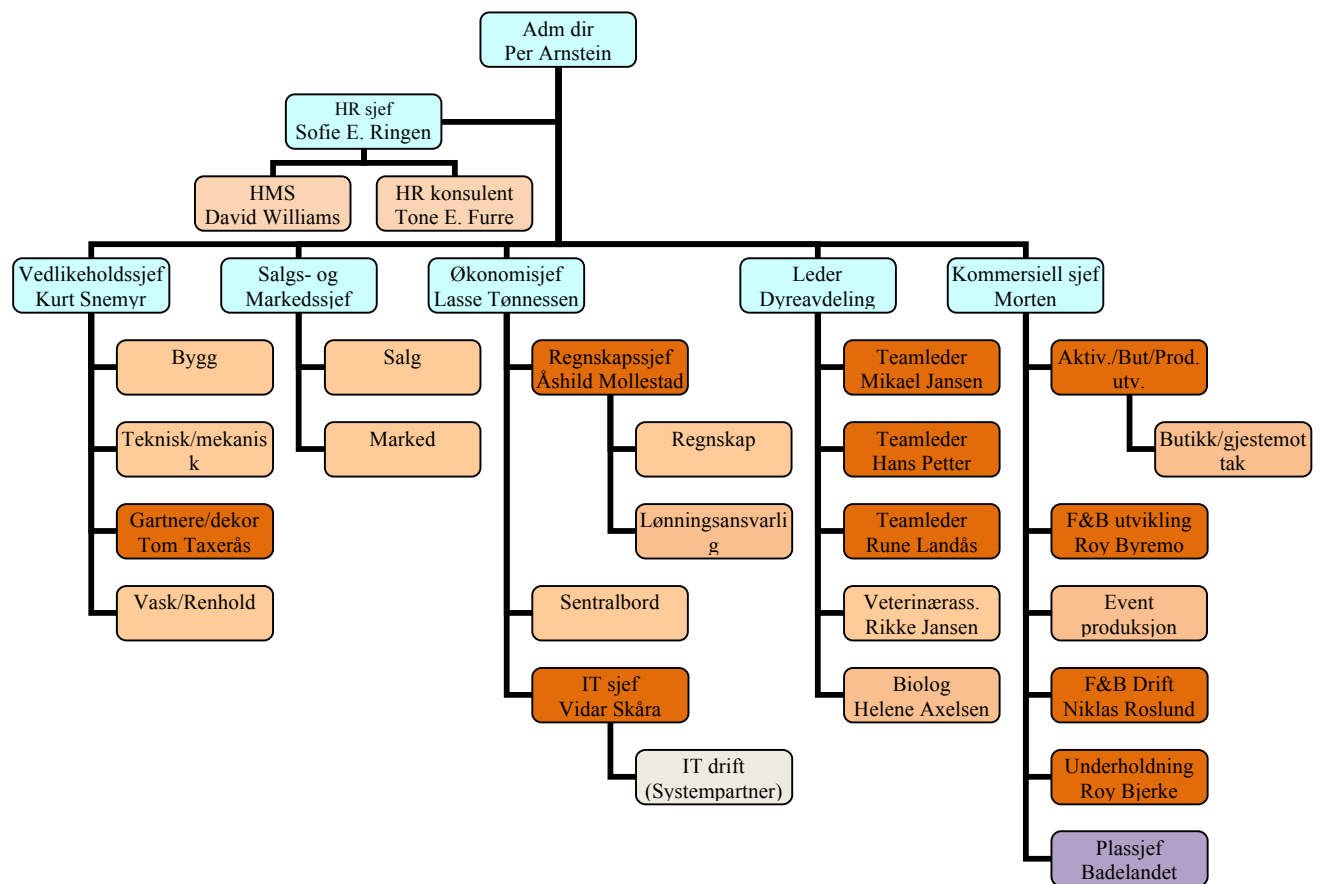
1. Hvor mye ressurser bruker Dyreparken på samfunnsarbeidet?
 - anslå i forhold til de ulike prosjektene
 - skriftlige kilder eller bare estimat?
2. Hva vil du angi at dette arbeidet skaper av inntekter og kostnader?

Vedlegg 8: Intervjuoversikt

<u>Hvem</u>	<u>Dato</u>	<u>Sted</u>
1. Mellomleder x	25.02.14	Dyreparken
2. Mellomleder x	26.02.14	Kristiansand
3. Toppleder x	27.02.14	Dyreparken
4. Mellomleder x	28.02.14	Dyreparken
5. Ansatt x	28.02.14	UiA
6. Ansatt x	04.03.14	UiA
7. Ansatt x	05.03.14	UiA
8. Ansatt x	05.03.14	UiA
9. Mellomleder x	05.03.14	Dyreparken
10. Toppleder x	06.03.14	Dyreparken
11. Toppleder x	06.03.14	Dyreparken
12. Toppleder		
økonomispørsmål	06.03.14	Dyreparken
13. Toppleder x	18.03.14	Dyreparken

Vedlegg 9: Organisasjonskart Dyreparken 2013 (E- post, toppleder, 06.03.14)

Endringer gjort til 2014: Nytt ansvarsområde i tillegg til regnskap og IT. Fra nyttår er Controller opprettet som eget fagområde. Dyreavdelingen er delt i to: dyr fag og dyr drift(e-post, respondent toppledelse, 06.03.2014).



Vedlegg 10: Giverbudsjett Mara Naboisho (Informasjon gitt av respondent intervju 06.03.14)

Giverbudsjett Mara Naboisho 2013							
07.01.2014							
Tiltak	Reelt 2010	Reelt 2011	Reelt 2012	Reelt 2013	Bud 2013	Bud 2014	
Løvevenn		3 576	7 152				
SMS 2377		1 200	1 000				
Plastposer		69 206	102 876	97 499	100 000	100 000	
Smykke salg (Cecilie Melli)							
Partnere		115 000	135 000	250 000	250 000	300 000	
Nordsjørippet		40 000	38 000	73 800	40 000	40 000	
Kroneavrunding				908	60 000	100 000	
Dyreparken Safari							
Flaskepant	22 302	28 803	35 389	35 004	25 000	25 000	
Bøsser serveringssteder		10 670	9 296	7 547	10 000	10 000	
Mynt triller							
Løveføtter i gips		11 748					
Basar	19 325	21 427	28 885	34 573	25 000	25 000	
Ønskebrønn			8 426	5 000	8 500	8 500	
SUM		296 854	357 872	504 331	518 500	608 500	
Garantisum		300 000	300 000	300 000	325 000	325 000	
Kostnader		141 000	34 102	4 721	50 000	50 000	
kostnad Basecamp				21 000	25 000	25 000	
Overf sum		455 854	623 770	778 610	768 500	883 500	