



## Norwegian sitt samfunnsansvar

Er Norwegian sitt samfunnsansvar godt forankret i deres organisasjon?

ASTRID ECKHOFF OG  
JOACHIM HAUGLAND OLSSON

VEILEDER

Torunn S. Olsen og Arngrim Hunnes

**Universitetet i Agder, 2018**

Handelshøyskolen ved UiA





## **Forord**

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon med spesialisering i økonomisk styring på Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er utarbeidet våren 2018. Denne oppgaven markerer slutten på 5 år som studenter ved UiA.

Formålet med oppgaven er å finne ut hvor godt forankret samfunnsansvaret til Norwegian er i organisasjonen. Vi har generelt stor interesse og engasjement for temaet samfunnsansvar, noe som er essensielt for oppgaven.

Vi ønsker å takke våre veiledere ved Universitet i Agder, Torunn S. Olsen og Arngrim Hunnes, for innspill og tilbakemeldinger underveis i oppgaven. Dette har løftet oppgaven vår. Vi ønsker også å takke ledelsen i Norwegian som gjorde et unntak for oss og tok seg tid til å stille opp til et intervju. Videre ønsker vi å takke alle informantene i Norwegian for at de deltok i undersøkelsen.

Astrid Eckhoff

Joachim Haugland Olsson

Kristiansand, 5.mai 201

## **Sammendrag**

Denne oppgaven har til hensikt å undersøke hvor godt forankret samfunnsansvaret til Norwegian er i organisasjonen. Tematikken er relevant fordi viktigheten av organisasjoners samfunnsansvar stadig vokser og Norwegian er en global organisasjon som både har blitt hyllet og høylytt kritisert for deler av sitt samfunnsansvar.

Flyselskaper blir av mange oppfattet som verstinger, både når det kommer til miljø og på arbeidsforholdene de ansatte har. Norwegian har vært mye omtalt og er en kjent aktør i media når det kommer til disse forholdene. Organisasjonens miljøetsatsing kombinert med ulike konflikter med forskjellige ansattgrupper er blant de underliggende driverne for vår interesse for hvordan samfunnsansvaret til Norwegian er forankret i organisasjonen og har gitt oss følgende problemstilling:

### **“Er Norwegians samfunnsansvar godt forankret i deres organisasjon?”**

For å svare på denne problemstillingen har vi valgt å foreta en kvalitativ, beskrivende casestudie, med Norwegian som casebedrift. Vi har gjennomført dybdeintervjuer med en representant fra ledelsen og tre representanter for de ansatte, der alle representerte ulike ansattgrupper i organisasjonen. Vi baserte vårt teoretiske rammeverk på Elkingtons tredelte bunnlinje, samt legitimitet- og interessenteorien.

Studien viser at samfunnsansvaret til Norwegian er delvis forankret i organisasjonen. Gjennomgående i studien er det forankringen på arbeidsforholdpilaren som svikter. Dette kommer tydelig fram når tolkningene av samfunnsansvaret blir sammenlignet, ivaretagelsen uteblir og tilliten mellom de ansatte og ledelsen er svak.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>ii</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>iii</b>
<b>1 Introduksjon</b> .....	<b>5</b>
1.1 Bakgrunn.....	5
1.2 Oppgavens formål og problemstilling.....	6
1.3 Kapitteloversikt .....	7
<b>2 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>9</b>
2.1 Samfunnsansvar .....	9
2.1.1 Samfunnsansvars utvikling.....	9
2.1.2 Hva er samfunnsansvar? .....	9
2.1.3 Hvorfor organisasjoner engasjerer seg i samfunnsansvar .....	11
2.2 Den tredelte bunnlinjen.....	13
2.2.1. Planet.....	15
2.2.2. Person.....	15
2.2.3. Profitt.....	16
2.3 Interessentteorien.....	17
2.3.1 Primære vs. sekundære interessenter.....	18
2.3.2 Forankring.....	19
2.3.3 Ansatte .....	19
2.4 Legitimitetsteorien.....	21
2.4.1 Definisjon.....	21
2.4.2 Strategi.....	23
<b>3 Valg av metode</b> .....	<b>25</b>
3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming .....	25
3.2 Kvalitativ Metode.....	25
3.2.1 Casestudie.....	26
3.3 Forskningsdesign .....	27
3.4 Utvalg .....	27
3.5 Datainnsamling .....	28
3.5.1 Det åpne individuelle intervjuet.....	28
3.5.2 Dokumentanalyse .....	28
3.5.3 Intervjuguide.....	29
3.6 Gjennomføring.....	29

3.6.1	Transkribering .....	30
3.7	<i>Studiens kvalitet</i> .....	31
3.7.1	Pålitelighet (reliabilitet) .....	31
3.7.2	Troverdighet (begrepsvaliditet) .....	32
3.7.3	Overførbarhet (ekstern validitet) .....	32
3.7.4	Bekreftbarhet (Objektivitet) .....	33
3.7.5	Svakheter ved valgt design .....	33
3.8	<i>Etikk</i> .....	33
<b>4</b>	<b>Norwegian Air Shuttle ASA</b> .....	<b>35</b>
4.1	<i>Kort om Norwegian</i> .....	35
4.1.1	Organisasjonsstruktur .....	35
4.2	<i>Norwegian og samfunnsansvar</i> .....	37
4.2.1	Miljø .....	37
4.2.2	Arbeidsforhold .....	38
4.2.3	Verdiskaping .....	38
4.2.4	Samarbeid med UNICEF .....	39
4.3	<i>Konflikter</i> .....	39
<b>5</b>	<b>Primærdata og analyse</b> .....	<b>42</b>
5.1	<i>Hvordan tolker ledelsen og de ansatte i Norwegian samfunnsansvaret i organisasjonen?</i> .....	42
5.1.1	Ledelsen .....	42
5.1.2	Ansatte .....	44
5.1.3	Tolking og oppsummering .....	46
5.2	<i>Hvordan blir grunnpilarene innen samfunnsansvaret til Norwegian ivaretatt?</i> .....	47
5.2.1	Miljø .....	47
5.2.2	Arbeidsforhold .....	48
5.2.3	Verdiskaping .....	51
5.2.4	UNICEF .....	53
5.2.5	Tolking og oppsummering .....	54
5.3	<i>Hva har det betydd for Norwegians ansatte at de er en del av en samfunnsansvarlig organisasjon?</i> .....	54
5.3.1	Miljø .....	55
5.3.2	Arbeidsforhold .....	56
5.3.3	Verdiskaping .....	57
5.3.4	UNICEF .....	58
5.3.5	Tolking og oppsummering .....	59
<b>6</b>	<b>Konklusjon og avslutning</b> .....	<b>60</b>
6.1	<i>Konklusjon</i> .....	60
6.2	<i>Videre forskning</i> .....	63
<b>7</b>	<b>Referanser</b> .....	<b>64</b>
Appendiks 1	– Intervjuguide ansatte .....	71

Appendiks 2 – Intervjuguide ledelsen.....	71
Appendiks 3 – Informasjon til informanter.....	74
Appendiks 4 – Meldeskjema personvernforbundet.....	75
Appendiks 5 – Refleksjonsnotater.....	77

## **Tabell- og figuroversikt**

<b>Tabell 1:</b> En organisasjons viktigste interessenter og deres krav (Dess, Lumpkin, Eisner & McNamara, 2014, s.16) .....	18
<b>Tabell 2:</b> Oversikt over informanter .....	30
<b>Tabell 3:</b> Tolkning av Norwegian sitt samfunnsansvar .....	47
<b>Tabell 4:</b> Ivaretagelse av Norwegian sine grunnpilarer .....	54
<b>Tabell 5:</b> Betydning av Norwegian sitt samfunnsansvar .....	59
<b>Tabell 6:</b> Oppsummering av forankring .....	63
<b>Figur 1:</b> Organisasjonsstruktur .....	37



# 1 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

Begrepet bærekraftig utvikling ble først brukt i rapporten *Vår felles framtid* fra 1987. Rapporten ble utarbeidet av Brundtland-kommisjonen og den skulle løse fattigdoms- og miljøproblemer, i tillegg til å forandre tenkemåten knyttet til miljø- og utviklingsspørsmål (FN, 1987). Brundtland-kommisjonen definerte bærekraft som;

*“Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.”* (FN, 1987)

Definisjonen er hovedbudskapet i rapporten, nemlig at det må endringer til for at mennesker skal kunne leve på en slik måte at alle behov blir tilfredstilt. Dette skal forekomme uten at det går på bekostning for fremtidige generasjoners behov. Det har blitt hevdet at rapporten var begynnelsen på en holdningsendring i hele verden når det gjelder miljø og klima (Reuter Dahl, 2012).

Luftfartsindustrien blir gjerne oppfattet som en av de største miljøversteringene. Det er en global industri i kontinuerlig vekst som utfordres av FNs bærekraftsmål på grunn av høye utslipp av klimagasser og forurensning. I januar 2017 kom det ut en rapport<sup>1</sup> om luftfart som skapte diskusjon blant de ulike aktørene. Diskusjonen handlet om de langsiktige konsekvensene jakten på de laveste prisene vil ha på arbeidstakernes rettigheter og sikkerhet. Det hevdes også at luftfartsindustrien er på vei å minimere samfunnsansvaret sitt (Dagbladet, 2017a). Dette benekter derimot bemanningsbyrået OSM Aviation, som har Norwegian Air Shuttle som sin største kunde (Dagbladet, 2017b).

Norwegian er en kjent aktør i den internasjonale flyindustrien, og er ifølge organisasjonens egne nettsider det sjette største lavprisselskapet i verden. Siden oppstarten i 1993 har Norwegian, med grunnlegger og administrerende direktør Bjørn Kjos i spissen, utvidet organisasjonen og tilbyr nå ruter til mer enn 150 reisemål rundt omkring i verden (Norwegian, 2018a). Som et av de største lavprisselskapene i verden har det ikke manglet på medieomtaler og de har blitt både kritisert og hyllet for sine handlinger. Til tross for ryktet til

---

<sup>1</sup> SAMAK 2017.

luftfartsindustrien som miljøverster har organisasjonen utmerket seg som et av de mest miljøvennlige flyselskapene i verden og de vant i 2015 prisen som det mest miljøvennlige transatlantiske flyselskapet (Norwegian, 2018h). På motsatt side har Norwegian likevel blitt kritisert for arbeidsforholdene blant de ansatte, spesielt etter de foretok en omstrukturering i 2014. Moen (2014) ga Norwegian skryt for å overleve i en lavkostbransje i tillegg til å gi de ansatte norske lønninger. Hun tok opp tematikken igjen i 2017, og da ble Norwegian blant annet anklaget for å betale de ansatte under minstelønn og for at Norwegian nektet de ansatte å organisere seg (Moen, 2017).

Med bakgrunn i kontroversene rundt Norwegian, og gjennom ledelsens og de ansattes synspunkter, ønsker vi å undersøke hvor godt forankret samfunnsansvaret til Norwegian er i organisasjonen.

## **1.2 Oppgavens formål og problemstilling**

Hensikten med denne studien er å undersøke hvor godt forankret samfunnsansvaret til Norwegian er i organisasjonen. Valget av Norwegian som organisasjon i vår casestudie er tatt på bakgrunn av at Norwegian er en anerkjent organisasjon med en stor global vekst de seneste årene. Det er også en omdiskutert organisasjon som har vært mye omtalt i media. Kombinasjonen av alle de nevnte forholdene ovenfor gjorde at vi landet på tema og problemstillingen for oppgaven.

Vi valgte å avgrense oppgaven til følgende problemstilling:

### **“Er Norwegians samfunnsansvar godt forankret i deres organisasjon?”**

For å besvare problemstillingen ble det utviklet tre forskningsspørsmål med fokus på tolkning, ivaretagelse og betydning av samfunnsansvaret innad i Norwegian.

Forskningsspørsmålene som skal bidra med å utvikle ny kunnskap om fenomenet vi ønsker å undersøke er følgende:

1. Hvordan tolker ledelsen og de ansatte i Norwegian samfunnsansvaret i organisasjonen?

2. Hvordan blir grunnpilarene innen samfunnsansvaret til Norwegian ivaretatt?
3. Hva har det betydning for Norwegianians ansatte at de er en del av en samfunnsansvarlig organisasjon?

For å besvare forskningsspørsmålene har vi tatt utgangspunkt i hjemmesiden til Norwegian der de har definert samfunnsansvaret sitt i tre grunnpilarer; miljø, verdiskaping og arbeidsforhold. Norwegian har i tillegg et samarbeid med UNICEF som blir mye omtalt på hjemmesiden, og er derfor også tatt med i studien. Samfunnsansvar er et forholdsvis nytt fenomen som stadig er i endring, og det er lite forskning tilgjengelig på hvor godt forankret samfunnsansvar er i norske bedrifter.

Det er interessant å undersøke hvor godt forankret samfunnsansvaret i en organisasjon er fordi forskning viser at dette fører til motiverte og engasjerte ansatte som en organisasjon tjener på økonomisk (Ditlev-Simonsen, 2013, s.119).

Studiens fokus på forankring av samfunnsansvar innad i Norwegian er en vinkling som ikke har blitt undersøkt tidligere og bidrar derfor til ny og verdifull informasjon for både Norwegian og samfunnet i sin helhet.

### **1.3 Kapitteloversikt**

Kapittel 2 presenterer det teoretiske rammeverket vi mener er relevant for vår studie og som vi mener på best mulig måte kan bidra til å besvare problemstillingen vår. Samfunnsansvar som begrep blir definert og en gjennomgang om hvorfor organisasjoner velger å engasjere seg i samfunnsansvarlige aktiviteter vil bli presentert. Deretter vil Elkington sin tredelte bunnlinje bli utdypet som er hovedteorien i denne studien og som vi mener Norwegian sitt samfunnsansvar er blitt basert på. Videre vil vi presentere de viktigste interessentene til Norwegian i interessentteorien der vi har fokusert på de ansatte og hvordan deres motivasjon blir påvirket av samfunnsansvaret. Til slutt vil vi drøftet hvordan Norwegian kan styrke sitt omdømme gjennom legitimitetsteorien.

Kapittel 3 omhandler de metodiske tilnærmingene vi har valgt, der våre valg og avgrensninger vil bli begrunnet. Vi vil gå dypere inn på hvordan gjennomførelsen til studien vår har blitt utført og hvordan vi har valgt å videreføre data som har blitt samlet inn. Deretter vil studiens

kvalitet bli diskutert og eventuelle svakheter ved studiens design vil bli utdypet. Til slutt vil vi diskutere hvordan vi gjennom studien har forsøkt å bevare en god forskningsetikk.

Kapittel 4 vil starte med en gjennomgang av Norwegian sin historie og en oversikt over den komplekse organisasjonsstrukturen. Deretter vil vi gå nærmere inn på hvordan Norwegian har definert samfunnsansvaret sitt med utgangspunkt i de tre grunnpilarene Norwegian skriver om på sin hjemmeside. Videre vil vi presentere samarbeidet med UNICEF, før vi til slutt gir en kort oversikt over den pågående konflikten samt andre konflikter som organisasjonen har og har hatt med de ansatte.

I Kapittel 5 vil innsamlet data bli presentert. Kapitlet er blitt delt opp i tre deler med utgangspunkt i hvert forskningsspørsmål der alle de viktigste funnene vil bli analysert og drøftet. Hvert forskningsspørsmål vil ha en oppsummeringsdel som gir et overblikk over de viktigste funnene.

Kapittel 6 består av en konklusjon til problemstillingen vår basert på de viktigste funnene vi analyserte i kapittel 5. Det vil også bli presentert tanker rundt videre forskning.

## 2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil aktuell litteratur som vi mener er relevant for vår studie, og som vil kunne bidra til å besvare problemstillingen ”Er Norwegians samfunnsansvar godt forankret i deres organisasjon?” bli presentert. Først vil vi presentere definisjon av begrepet samfunnsansvar, hvordan begrepet har utviklet seg, samt studere bakgrunnen til hvorfor noen organisasjoner velger å engasjere seg i nettopp dette temaet. Videre vil vi gå nærmere inn på Elkingtons (2004) tredelte bunnlinje og de tre grunnpilarene person, planet og profit. Vi vil så presentere interessenteorien, som vil gi en forståelse av hvordan ulike organisasjoner blir påvirket av og selv påvirker forskjellige interesser, samt hvordan ansatte som interessentgruppe påvirker en organisasjon. Til slutt går vi nærmere inn på legitimitetsteorien, der organisasjoners aktiviteter og handlinger vil bli gjort legitime.

### 2.1 Samfunnsansvar

#### 2.1.1 Samfunnsansvars utvikling

Samfunnsansvar som begrep har utviklet seg over tid. Elkington (2006) beskriver utviklingen som tre “*bølger med press*” fra befolkningen. Den første bølgen kom på 1960- og 70-tallet med utviklingen av miljølover og er den såkalte “grensebølgen”. Den neste bølgen kom i 1987 med publiseringen av rapporten *Vår felles framtid* der “bærekraftig utvikling” ble et politisk begrep. I etterkant har dette blitt omtalt som den “grønne bølgen”. Det var i denne perioden skaden på ozonlaget og regnskogen kom i søkelyset og fikk i gang en ny bevegelse med fokus på grønt forbruk. Den tredje bølgen med press kom sent på 90-tallet med protester mot store institusjoner med det formålet å få organisasjonene til å fremme bærekraftig utvikling og er bølgen fra “globalisering”.

Ifølge Lee (2008, s.53) tok imidlertid ikke bedrifter samfunnsansvar på alvor før på slutten av 90-tallet. Begrepet samfunnsansvar forble det samme gjennom 90-tallet og ble brukt av mange som en base for konsept- og teoriutvikling. Av begreper som har blitt utviklet og inspirert av samfunnsansvar nevnes både Corporate Social Performance (CSP), interessenteorien, bedriftsetikk, bærekraft og samfunnsborgerskap (Carroll, 2008, s.37).

#### 2.1.2 Hva er samfunnsansvar?

Bedrifters samfunnsansvar, eller Corporate Social Responsibility (CSR), er knyttet til forventningene omgivelsene har til en organisasjon når det gjelder ansvar for mennesker,

samfunn og miljø, utover det som er pålagt ved lov. CSR har mange ulike definisjoner, og det finnes mange teorier innenfor begrepet - alle med ulike definisjoner og emner. Den varierende betydningen til samfunnsansvaret henger sammen med de ulike oppfatningene til de involverte interessentene og hva slags industri organisasjonen opererer i (Campbell, 2007). Det er enighet blant akademikere at det er vanskelig å definere samfunnsansvar siden konseptet må bli redefinert konstant for å være mottakelig for endringer i samfunnet. Den kjente amerikanske økonomen Howard R. Bowen var den første til å definere samfunnsansvar;

*“It refers the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objective and values of our society”* (Bowen, 2013, s. 6)

Bowen får frem i definisjonen ovenfor forretningsfolks ansvar for samfunnets angående mål og verdier ved å ta de riktige avgjørelsene og følge handlingslinjer til samfunnets beste.

Bedrifter velger selv hva og hvordan samfunnsansvaret deres skal være og ikke være, men blir i noen tilfeller utsatt for regulativt og legitimt press utenfra, og har da ikke noe annet valg enn å implementere elementene som blir krevd. Regjeringen definerer samfunnsansvar som:

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

(Regjeringen, 2017).

Regjeringen sin definisjon påpeker hvordan organisasjoner har et annet ansvar enn det lovpålagte. Samfunnsansvar ble i utgangspunktet definert ved at organisasjoner ga samfunnsbidrag gjennom sysselsetting, allmenn utvikling og velferd. Siden dette har samfunnsansvaret fått et bredere innhold. Dette er forårsaket av den økte globaliseringen som medførte nye muligheter og utfordringer. Forventningene organisasjoner pådrar seg er derimot ikke ansett å være gitt. De kan variere med hensyn til blant annet kultur, religion, kjønn, sosial status og alder. Implementering av disse kravene skjer på organisasjonens egne vilkår, gjennomføres frivillig og fungerer som retningslinjer for hva som forventes av dem fra de forskjellige interessentene. Regjeringen har klare forventninger til hvordan organisasjoner skal håndtere samfunnsansvaret sitt som en internasjonal virksomhet. Hovedelementer som

regjeringen forventer er *“ivaretagelse av menneskerettigheter, respekt for grunnleggende arbeidstakerrettigheter og anstendige arbeidsvilkår, ivaretagelse av miljøhensyn, bekjempelse av korrupsjon og størst mulig åpenhet”* (St.meld. nr. 10, 2008-2009). Det kommer også frem i stortingsmeldingen at vertslandets lover og regler forventes å bli fulgt i landene de opererer i, også lovbestemmelser som lokale myndigheter ikke effektivt håndhever.

### **2.1.3 Hvorfor organisasjoner engasjerer seg i samfunnsansvar**

Flere forskere har prøvd å forklare hvorfor organisasjoner velger å engasjere seg innen samfunnsansvar (Garriga og Melè, 2004 ; Du, Bhattacharya & Sen, 2010) Dette er noe organisasjoner velger å engasjere seg i av forskjellige årsaker. Eksempler på dette kan være press fra samfunnet, rettferdiggjøring av handlinger og motivasjon. For å forklare organisasjoner sitt samfunnsansvarsengasjement har Garriga og Melè (2004) kommet fram til fire ulike tilnærminger som vi vil gå nærmere inn på; instrumentelle, politiske, integrerende og etiske.

#### **Instrumentelle tilnærminger**

I den instrumentelle tilnærmingen blir samfunnsansvarlige aktiviteter sett på som et strategisk verktøy for å oppnå økonomiske mål som kan føre til verdiskaping. Samfunnsøkonomen Milton Friedman er en kjent representant for denne teorien der han hevdet at det eneste ansvaret organisasjonen har overfor samfunnet er maksimering av profitt til sine interessenter (Garriga & Melé, 2004). I følge Friedman (1970) er det viktig å tilfredsstille eierne, og som regel betyr det å tjene mest mulig penger. Dette skal skje i samsvar med samfunnets standard regler innenfor lovmessige og etiske levesett. Innenfor den instrumentelle tilnærmingen kan man identifisere tre hovedgrupper ut fra det økonomiske målet: Den første har som hovedfokus å maksimere aksjeverdien, den andre fokuserer på hvordan konkurransefortrinn kan oppnås for å sikre langsiktig fortjeneste, mens den tredje teorien også fokuserer på konkurransefortrinn, men er assosiert til *“cause related marketing”* (Garriga & Melé, 2004).

#### **Politiske tilnærminger**

En rekke teorier og tilnærminger innenfor samfunnsansvar fremhever samspill og forbindelsene mellom næringslivet og samfunnet. Med dette kommer også makten og

posisjonen til organisasjonen, og det naturlige ansvaret som medfølger. Friedman (1970) forteller om at det politiske prinsippet som ligger i bunn for markedsmekanismen er enstemmighet, der alt av samarbeid er frivillig og alle parter har et samarbeidsforhold. Garriga & Melé (2004, s. 55) har skilt seg ut to hovedteorier: Corporate Constitutionalism og Corporate Citizenship. Corporate Constitutionalism handler om hvilken rolle organisasjoner har i samfunnet, og hva slags maktposisjon de innehar. Teorien hevder at en organisasjon er en sosial institusjon og må dermed bruke makten på en ansvarlig måte. Det sentrale i denne teorien er at samfunnsansvaret som organisasjoner innehar må bli vurdert ut fra hvor mye makt de har i samfunnet. I Corporate Citizenship blir organisasjoner behandlet som vanlige individer på lik linje med andre enkeltindivider i et samfunn. Dette har utviklet seg som et begrep av at enkelte organisasjoner har fått mye makt og penger, og dermed har disse organisasjonene utviklet like stor påvirkningskraft som for eksempel nasjoner har. Begrepet er særlig sentralt hos ledere, ut fra forutsetningene om at organisasjoner må ta hensyn til samfunnet de opererer i (Garriga og Melé, 2004, s. 57). Corporate Citizenship har et stort fokus på ansvarsområde, rettigheter og partnerskap innenfor næringslivet.

### **Integrerende tilnærminger**

For at en organisasjon skal sikre sin eksistens, kontinuitet og vekst, er den avhengig av samfunnet (Garriga & Melé, 2004, s. 57). Sosiale krav blir sett på som måten samfunnet samhandler med organisasjoner på, som fører til at en form for legitimitet og omdømme oppstår. Integrerende tilnærminger ser altså på sosiale krav som organisasjoner må tilpasse seg etter. Derfor må en konsernledelse ta hensyn til sosiale krav og integrere dem i organisasjonen. Dette vil sørge for at organisasjonen blir drevet frem i harmoni med verdiene til samfunnet, slik at interessentenes krav blir oppfylt, som igjen er en av de viktigste forutsetningene for at en organisasjon skal overleve i et samfunn.

### **Etiske tilnærminger**

Etiske forpliktelser skal forsterke forholdet mellom næringslivet og samfunnet. De etiske forpliktelsene består av forskjellige tilnærminger, hvor et sett med prinsipper viser hva som skal til for å oppnå et godt samfunn. Den første tilnærmingen er universelle rettigheter, som tar utgangspunkt i arbeidsrettigheter, menneskerettigheter og hensyn til miljøet, der FNs Global Compact blir nevnt. FNs Global Compact består av ti prinsipper innenfor menneskerettigheter, arbeidslivsstandarder, miljø og antikorrupsjon. Prinsippene gir kunnskap og retningslinjer innenfor organisasjonene sitt arbeid med samfunnsansvar (Garriga & Melé,



2004). Det er frivillig for alle organisasjoner å følge internasjonale retningslinjer, men det er klare forventinger fra den norske regjeringen om at slike retningslinjer ligger til grunn (Regjeringen, 2014).

Den andre tilnærmingen er bærekraftig utvikling (Garriga & Mele, 2004, s.61). Bærekraftig utvikling er et kompromiss mellom å tilfredsstille dagens behov samtidig som utviklingen ikke skal ødelegge for den fremtidige generasjonen. Derfor er det viktig for organisasjoner å ha et langsiktig perspektiv når de utformer samfunnsansvaret.

Den tredje tilnærmingen er interessenteorien som av Garriga og Melé (2004, s. 60) blir omtalt som den viktigste bidragsyteren til samfunnsansvarsteorien. Dette vil vi utdype i senere i kapitlet.

En utbredt teori innenfor begrepet samfunnsansvar er Elkingtons tredelte bunnlinje. Dette er en teori som bygger på samfunnsansvar sine prinsipper og på mange måter kan den tredelte bunnlinje ses som et synonym til samfunnsansvar. Den tredelte bunnlinjen består av tre grunnpilarer som er lik de pilarene Norwegian har benyttet i utformingen av samfunnsansvaret sitt; Miljø (Planet), Arbeidsforhold (Personer) og Verdiskaping (Profitt).

## **2.2 Den tredelte bunnlinjen**

I den tredelte bunnlinjen er det tre grunnpilarer som sammen representerer bærekraft: personer, planeten og profitt. Teorien innebærer at organisasjoner ikke kun kan rapportere sine økonomiske verdier, men at de må også rapportere om både de sosiale og de miljømessige verdiene de bidrar med (Elkington, 2004, s. 3). Begrepet “the triple bottom line” ble introdusert av John Elkington i 1998 i boka *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (Elkington, 1998). Det er hevdet at tittelen er inspirert av poeten Stanislaw Jerzy Lec sitt sitat; “*Is it progress if a cannibal uses a fork?*” Tittelen på boken kan forstås som at organisasjonene er kannibaler som spiser opp hverandre og at Elkington - med boka *Cannibals with Forks* - kan bidra til at organisasjoner blir mer siviliserte og ser lengre enn kun profitt ved hjelp av den tredelte bunnlinjen (Carson, Kosberg, Skauge & Laudal, 2015). Siden introduksjonen har den tredelte bunnlinjen blitt brukt som et rammeverk for bærekraftig rapportering og både statlige, private og veldedige organisasjoner har benyttet seg av rammeverket (Slaper & Hall, 2011).

Tanken er at alt en organisasjon gjør, skal gjøres med hensyn til samfunnet, forbrukerne og miljøet.

Elkington argumenterer for at det finansielle fokuset, som tidligere var det viktigste fokuset for organisasjoner, nå må gi plass til både fokuset på mennesket og miljøet. For å lykkes i dag holder det ikke kun å levere positive kvartals- og årsregnskap, samt en stigende aksjekurs. Organisasjoner må i tillegg måle andre verdier, som immaterielle eiendeler, menneskelige ressurser og verdier (Elkington & Zeitz, 2014). Med den tredelte bunnlinjen vises det at det er en sammenheng mellom økonomisk velstand, økologisk kvalitet og sosial rettferdighet, som til sammen utgjør kostnadene ved å drive en organisasjon (Jakobsen, 2011). Det fundamentale i teorien er (oversatt fra engelsk): “Du får det du måler, for det du måler er det du fokuserer på”. (The Economist, 2009)

En av utfordringene med den tredelte bunnlinjen er vanskeligheten med å måle pilarene “personer” og “planeten” på en like god måte som “profitt”-pilaren. Mens det på profitt er tallmålinger og regnskapsrapporteringer med klare regler som jevnlig blir sjekket, kan organisasjon selv velge hva de skal rapportere om og fokusere på når det kommer til deres eget bidrag til samfunnsansvar. Det er ingen standard for hvordan målingene av de ulike pilarene skal gjennomføres, noe som gjerne fører til stor variasjon mellom organisasjoner. For å gjøre rapporteringen meningsfull må organisasjonen rapportere om det som er relevant for bedriften. Mange organisasjoner har tendenser til å rapportere på områder der de gjør det bra, selv om de områdene kanskje ikke er der organisasjonen har størst innvirkning på samfunn og miljø (Ditlev-Simonsen, 2014). Organisasjonens kapital har kan deles opp i tre områder som går overens med de tre pilarene i bunnlinjen (Carson m.fl., 2015) ;

1. *Sosial kapital*. Det en organisasjon oppnår som følge av sine sosiale forbindelser og sitt nettverk i tillegg til verdier som blant annet tillit, godvilje, lojalitet og sosiale normer.
2. *Miljøkapital*. Tilgjengelige naturressurser og naturlige prosesser
3. *Økonomisk kapital*. Organisasjonens materielle verdi

Fordelen med at det ikke er bestemte standarder og klare regler for rammeverket er at den kan tilpasses ulike organisasjoners behov og aktiviteter. Det spiller ingen rolle om organisasjonen er privat, statlig eller veldedig og det kan også benyttes for ulike prosjekter (Slaper & Hall, 2011). De tre dimensjonene er like viktige og skal tas hensyn til på lik linje når en organisasjon rapporterer.

### **2.2.1. Planet**

Når en organisasjon skal rapportere i henhold til denne dimensjonen, er det påvirkningen organisasjonen har på miljøet som skal måles. Dette kan ifølge Henriksen (2003) måles gjennom blant annet energi- og ressursforbruk, utslipp av miljøgasser og giftig avfall, avfallshåndtering og råvareforbruk for å nevne noe. Investeringer som er foretatt ut fra et miljøhensyn, eller som en organisasjon investerer i for å lette påvirkningen på miljøet, går under denne dimensjonen (Henriksen, 2003). En organisasjon som vil rapportere etter denne dimensjonen må blant annet spørre seg: "Hvilke former for naturkapital blir påvirket av våre operasjoner - og vil de bli påvirket av våre planlagte operasjoner?" Hva en organisasjon rapporterer avhenger av hva som er kjerneaktiviteten i organisasjonen. (Carson m.fl., 2015) Da rapporteringen startet ble det gjort på frivillig basis, noe som resulterte i forskjellige og sprikende rapporteringer. Dette er noe som blir bedre etter hvert som flere organisasjoner har begynt å rapportere og målet er at de skal rapportere på like måleattributter sånn at det skal gå an å sammenligne. Et eksempel kan være at et oljeselskap måler påvirkningen på miljøet gjennom antall fat olje de produserer mens et vannkraftverk måler påvirkningen gjennom ulike bransjegjennomsnitt (Elkington, 1998)

### **2.2.2. Person**

Denne pilaren refererer til den sosiale dimensjonen i et samfunn og dreier seg om organisasjonens effekt på mennesker både i og utenfor organisasjonen. Den sosiale dimensjonen omhandler arbeidsbetingelser, relasjoner med fagforeninger og diskriminering blant de ansatte samt menneskerettigheter, korrupsjon og bidrag til lokalsamfunn (Elkington, 1998). Under denne pilaren fokuserer Elkington på sosial kapital og viktigheten av å ivareta den. Inspirasjonen til denne dimensjonen fikk Elkington (1998) av blant annet av Francis Fukuyama og hans tillitsbegrep. Elkington siterer Fukuyama med:

*"if people who have to work together in an enterprise trust one another because they are all operating according to a common set of ethical norms, doing business costs less. Such a*

*society will be better able to innovate organizationally, since the high degree of trust will permit a wide variety of social relationships to emerge.” (Elkington, 1998, s.85)*

Sitatet kan tolkes som at sosial kapital etableres når det er tilstrekkelig tillit i et samfunn til å arbeide for en felles sak eller en felles retning. Dette mener også Elkington er helt avgjørende for at virksomheter skal kunne utvikle seg i en mer bærekraftig retning. Organisasjoner som opererer med tilstrekkelig tillit og fokus på andre faktorer innenfor sosial kapital vil klare å være bærekraftige i denne dimensjonen til de laveste kostnadene (Elkington, 1998).

I følge Carson m.fl. (2015) handler denne dimensjonen om gjensidig sosial struktur der organisasjonen på sikt vil tjene på å ta hensyn til det som er til det beste for menneskene i og utenfor organisasjonen fordi det også er det beste for organisasjonen selv.

### **2.2.3. Profitt**

Så godt som alle bedrifter og organisasjoner i hele verden har en finansiell rapport som informerer eiere og ledelsen om lønnsomheten i virksomheten sin. Man regner ut profitt ved å ta de samlede inntektene minus de samlede kostnadene. I den finansielle rapporten måler organisasjoner inntekter, utgifter, skatt og alt som påvirker bunntinjen på en organisasjons pengestrøm og regnskap (Slaper & Hall, 2011). Når det kommer til den sosiale rapporteringen under profitt-dimensjonen, rapporteres og måles det hvordan organisasjonen påvirker interessentene sine, og samfunnet som helhet, økonomisk. Bidrag til veldedige formål og kultur kan være eksempler på dette, i tillegg til effekter på sysselsetting og lokalt næringsliv (Henriksen, 2003). Elkington (1998) nevner i tillegg at organisasjoner kan måle denne dimensjonen ved å se på de langsiktige bærekrafts kostnadene til en organisasjon, etterspørselen av organisasjonens varer og tjenester samt hvor innovativ organisasjonen er.

I tillegg til de ulike dimensjonene må en organisasjon også ta hensyn til de ulike interessentene sine. Dette er interessenteorien, som handler om at en organisasjon må identifisere og balansere hensynet til alle som kan påvirke organisasjonen eller som organisasjonen påvirker. Denne etiske teorien er, som nevnt tidligere, omtalt som den viktigste bidragsytere til samfunnsansvarsteorien og vi vil videre i oppgaven gå nærmere inn på interessenteorien.

## 2.3 Interessentteorien

Interessentteorien går ut på at en organisasjon må ta hensyn til alle sine interesser (Freeman, 1984). Teorien er en utvidelse fra å kun ta hensyn til og tenke på eierne i en organisasjon, til å også ta hensyn til andre grupper som blir berørt av organisasjonen. Begrepet interessent ble først brukt i 1963 av Stanford Research Institute som definerte interesser som *“those groups without whose support the organization would cease to exist.”* (Freeman & Reed, 1983, s.89).

Mye av innholdet interessentteorien ble introdusert av Edward Freeman på 80-tallet. Han beskriver interesser som:

*“Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives”* (Freeman, 1984, s.25)

Freemans definisjon er mer detaljert og beskrivende enn den som først ble brukt i 1963 og legger vekt på at interesser er de som blir påvirket av organisasjonen eller de som organisasjonen påvirker skal bli tatt hensyn til.

Det grunnleggende i interessentteorien er at dersom en organisasjon kun tar hensyn til eierne, og ser bort fra de andre interessentgruppene ulike krav, så vil de ikke kunne maksimere og lykkes like bra som dersom de tar hensyn til alle interessentgruppene.

Tabell 2 viser ulike interessentgrupper og noen av deres krav til en organisasjon. En organisasjon må kontinuerlig ta vurderinger på hvilke krav de skal ta hensyn til, hvem de skal prioritere først og begrunne hvorfor de prioriterer som de gjør. Organisasjoner må kartlegge hvilke interessent-relasjoner som er viktige, hvordan deres handlinger berører interessentene og deretter forhandle med de berørte. Denne dialogen er ekstremt viktig for å avklare potensielle konflikter og oppdage nødvendige endringer i virksomheten. Dersom dette blir gjort tidlig og justeringene skjer jevnlig, kan det bidra til at organisasjonene unngår økonomiske og omdømmemessige kostnader som en eventuell konflikt med en interessent kan føre til (Midttun, 2007). Dersom en organisasjon benytter seg av en offensiv strategi kan de løse problemene før de oppstår. Et eksempel som Freeman (1984, s.148) nevner er at dersom en organisasjon går med på å godta en interessentgruppes krav dersom det er et spesielt problem kan det spare organisasjonen for mye fremtidig jobb. I eksempelet blir samarbeidet mellom de ansatte og organisasjonen trukket fram; hvis organisasjonen

aksepterer målene fagforeningene jobber mot og inkluderer de ansatte når de tar beslutninger vil det hjelpe på forholdet mellom de ansatte og organisasjonen samt forhindre mulige konflikter forbundet med kravene. Dette er en strategi som burde vært implementert før eventuelle konflikter og streiker bryter ut, men Freeman hevder at organisasjoner som regel implementerer denne strategien etter lange streiker der både organisasjonen og fagforeningene blir utsatt.

**Tabell 1:** En organisasjons viktigste interessenter og deres krav (Dess, Lumpkin, Eisner & McNamara, 2014, s.16) <sup>2</sup>

Interessentgruppe	Krav til organisasjonen
Eiere	utbytte, kapital
Ansatte	lønn, fordeler, trygt arbeidsmiljø, jobbsikkerhet
Leverandører	betaling i tide, forsikring om fortsatt samarbeid
Kreditorer	betaling av renter, tilbakebetaling av lån
Kunder	verdi, garantier
Myndigheter	skatt, overholdelse av lover og regler
Lokalsamfunn	være en god medborger med bidrag til veldedige organisasjoner, arbeid, ikke forurene miljøet

### 2.3.1 Primære vs. sekundære interessenter

Interessentene kan deles inn i primære og sekundære interessenter. Primære interessenter er de som direkte vil påvirke eller bli påvirket av organisasjonens handlinger, som for eksempel ansatte, kunder, eiere, investorer, leverandører og lokalsamfunn. Disse interessentene er de essensielle som organisasjonen må ta hensyn til. De sekundære interessentene er mer indirekte involvert i organisasjonen og trengs i noen tilfeller ikke å tas hensyn til. Disse kan være media, myndighetene, frivillige organisasjoner og aktivister, for å nevne noen. Organisasjoner skal imidlertid ikke ta for lett på press fra sekundære interessenter, da de i

<sup>2</sup> Tabellen er oversatt til norsk fra engelsk.

likhet med primære interessenter har forventninger som organisasjonen tjener på å lytte til. De ulike interessentgruppene har gjerne krav som motstrider hverandre og skaper interessekonflikter. Hvis en organisasjon klarer å balansere de forskjellige kravene fra både de primære og sekundære interessentene sine, vil de ha en stor fordel sammenlignet med organisasjoner som ikke klarer å finne denne balansen (Freeman & Reed, 1983).

### **2.3.2 Forankring**

For at en organisasjons samfunnsansvar skal bli godt implementert er det viktig at strategien blir forankret i organisasjonen og dens omgivelser. Forankring blir definert som “sterkt knyttet til noe” (SNL, 2009). I følge Carson m.fl. (2015, s. 401) vil en organisasjons samfunnsansvar være godt forankret dersom ulike interessenter har blitt spurt til råds under utformingen. Dette kan utføres ved å ha en god interessentdialog som er en viktig del av forankring. Interessentdialog omhandler organisasjonens evne til å ha en dialog med interessentene sine og hvordan de blir involvert i utarbeidelsen av samfunnsansvaret. Dette vil sikre et grunnlag for videre arbeid mellom organisasjonen og interessentene, og organisasjonen blir dermed godt kjent med hva slags krav og forventninger interessentene har.

Det er en intern og ekstern prosess innenfor interessentdialogen (Carson m.fl., 2015, s. 401). Der den eksterne prosessen omhandler interessentene utenfor organisasjonen, beskriver den interne prosessen interessentene innenfor bedriften og hvordan de ansatte skal bli bevisstgjort av verdien av samfunnsansvaret. Den interne prosessen er viktig med tanke på hvor godt samfunnsansvaret er forankret i organisasjonen. For at den interne prosessen skal fungere optimalt er det viktig at Elkington (1998) sitt poeng om tillit blir overholdt. Forankringen har altså en viktig betydning på hvor stor effekt samfunnsansvaret har på de ansatte.

### **2.3.3 Ansatte**

Forskning viser at organisasjoners aktiviteter tiltrekker og beholder ressurssterke ansatte på en legitim og overbevisende måte (Bhattacharya, C. B, Sen, S. Korschun, D, 2008). Ansatte er en av hovedgruppene innenfor interessenteorien, og en av forskerne som har påpekt hvordan ansatte kan være en viktig brikke ved utforming av samfunnsansvaret er Ditlev-Simonsen (2013). Ditlev-Simonsen (2013, s.119) har utført en nordisk forskning til hvordan ansattes involvering og motivasjon har en positiv effekt på de økonomiske resultatene til en organisasjon. For at dette skal ha en positiv effekt må de ansatte se på samfunnsansvaret som

en strategisk viktig faktor for organisasjonen. Selv om det er stor enighet blant forskerne ved betydningen av å involvere de ansatte, er det liten grad av involvering av de ansatte når samfunnsansvaret blir utarbeidet. Ifølge Ditlev-Simonsen (2013) ble det gjennomført en undersøkelse på hvor involvert de ansatte var i utforming av ansvaret. I undersøkelsen kom det frem at i 71 prosent av de 400 organisasjonene som deltok, ble samfunnsansvaret utarbeidet av ledelsen. Dette viser at det mangler en praksis på involvering av de ansatte, selv om forskningen påpeker de positive effektene dette vil medføre.

Samarbeid med veldedige organisasjoner er et viktig element innenfor en organisasjons samfunnsansvar og påvirker de ansattes motivasjon. Ditlev-Simonsen (2013) påpeker særlig tre faktorer et samarbeid med en veldedig organisasjon har på motivasjonen til de ansatte. Den første situasjonen forekommer når de ansatte blir involvert i avgjørelsen om hvilken veldedig organisasjon en organisasjon skal engasjere seg for. Dette er en såkalt *vinn-vinn* situasjon der begge parter vil bli fornøyd ved at utfallet blir en organisasjon begge anerkjenner. Dette vil ha en positiv effekt på motivasjonen for de ansatte.

Den andre situasjonen er når de ansatte verken er involvert i avgjørelsen eller vet hvilken veldedig organisasjon bedriften har engasjert seg for. Dette er en såkalt *ingen-effekt* situasjon der beslutningen er tatt av ledelsen, og det vil derfor være forskjellig grad hvor godt forankret samfunnsansvar er hos de ansatte. Samarbeidet med den veldedige organisasjonen vil derfor ikke ha noe effekt hvis det er lite forankret.

Den siste situasjonen er også uten involvering av de ansatte, men det er en veldedig organisasjon som ikke blir anerkjent av de ansatte. Dette er en såkalt *tap-tap* situasjon som kan stride mot de ansattes religion, legning, etiske valg osv. Dette kan ha en negativ effekt på de ansatte ved at de ikke vil være stolt av organisasjonen de jobber for, og det vil gå ut over motivasjonen til de ansatte.

Ditlev-Simonsen (2013) forteller videre at dersom ingen av de tre situasjonene ovenfor blir oppfylt, kan det forklares på to måter. Det første tilfellet er at samfunnsansvaret er godt forankret og anerkjent av de ansatte. Det andre tilfellet er at samfunnsansvaret ikke er godt forankret, men at det allikevel blir anerkjent av de ansatte. Dette forklares ved at de ansatte velger å ignorere samfunnsansvaret på grunn av manglende påvirkningsmakt.



Det er et økende krav til organisasjoner, at deres varer og tjenester skal bli produsert på en forsvarlig måte, fra forbrukere og kunder (St.meld. nr. 10, 2009). Organisasjonene sine interesser legger stor vekt på bedrifters holdning til samfunnsansvar, og det er en av årsakene til at organisasjoner ser på den samfunnsansvarlige opptreden sin. En av tilnærmingene organisasjoner vektlegger er risikohåndtering, som blant annet forekommer i omdømmeforvaltning (St.meld. nr. 10, 2009)

## **2.4 Legitimitetsteorien**

I følge (Visma, 2018) handler omdømme om hva slags meninger og tanker samfunnet har til hva en organisasjon leverer av tjenester, og hva slags forventninger en organisasjon har. Omdømme kan bli forklart som hva slags verdi organisasjonen har utenom de materielle verdiene. De ulike interessentene til Norwegian har som påpekt ovenfor flere forventninger til hva organisasjonen leverer, og Norwegian sitt omdømme blir dermed påvirket av om de klarer å tilfredsstille interessentene. Definisjonene til legitimitetsteorien og omdømme går om hverandre, og derfor kan begrepene brukes som synonym til hverandre videre i studien.

### **2.4.1 Definisjon**

I følge Carson m.fl. (2015, s. 183) handler legitimitet om det sosiale kravet interessentene har mot organisasjonen, og i hvilken grad det forventes at organisasjonen kan oppfylle det. Et samfunn består av forskjellige verdier, forventninger, normer og oppfatninger som er ulike fra forskjellige land og kulturer, og det er store forskjeller mellom hva som regnes som legitimt i et samfunn sammenlignet med et annet (Suchman, 1995). Legitimitetsprinsippet tar for seg organisasjoners etiske forpliktelser til samfunnet og hva slags forventninger samfunnet har til næringslivet. Den teoretiske forskningslitteraturen tar for seg ulike definisjoner av legitimitet.

Suchman (1995, s. 574) bruker en bred definisjon av legitimitet:

*Legitimitet er en generalisert persepsjon eller antagelse om at enhetens aktiviteter er ønskelig, ordentlig eller passende innenfor et sosialt konstruert system av normer, verdier, oppfatninger og definisjoner.*

Dowling & Pfeffer (1975, s. 122) definerer legitimitet som

*En tilstand eller status som eksisterer når en enhets verdisystem er i overensstemmelse med det overordnede verdisystemet enheten tilhører.*

Definisjonene ovenfor påpeker hvordan en organisasjon kan oppnå legitimitet ved å leve i takt med samfunnets verdier og normer. Dowling & Pfeffer (1975) sin definisjon om legitimitet ser vi også har flere likhetstrekk om hva Fukuyama forteller om tillit og etikk (Elkington, 1998, s. 85) innen pilaren People i Elkington sin tredelte bunnlinje.

Legitimitetsteorien søker å beskrive eller forklare organisasjonen sin oppførsel. Teorien tar for seg hvordan en organisasjon opererer for å bli ansett som legitim, troverdig eller pålitelig av samfunnet. Legitimitetsteorien aksepterer at organisasjoner er en del av et større system, der de påvirker andre, samtidig som organisasjonen selv blir påvirket av samfunnet (Deegan, 2006). Det er ulike årsaker til hvorfor organisasjoner velger å engasjere seg i samfunnsansvar. Mange organisasjoner velger å engasjere seg innenfor samfunnsansvar av symbolske grunner. Ved dette oppnår organisasjoner legitimitet, noe som er selve kjernen i teorien. Organisasjoner som søker legitimitet fra samfunnet må ha et fokus på organisasjonen sine handlinger. Samfunnet er stadig i endring, og normer og regler som var legitime før, er ikke nødvendigvis det i dagens samfunn. Det er derfor viktig at legitimiteten endres i takt med fellesskapets holdninger for det er hva samfunnet samlet sett oppfatter av organisasjonens oppførsel som former legitimiteten (Suchman, 1995, s. 574). Dette får støtte av Carroll (1999) som hevder at samfunnsansvaret må forstås i en kontekst og det må endres over tid siden forventningene til organisasjonene endrer seg. Det vil altså si at samfunnsansvaret er kulturavhengig, og holdninger og skikker kan tolkes forskjellig fra land til land. Balansen mellom organisasjonens atferd og de verdier og normer som eksisterer i samfunnet må ha en overensstemmelse. Ifølge (Dowling & Pfeffer, 1975) kan en organisasjon sin legitimitet bli truet hvis det oppstår en ubalanse mellom nåværende og ønsket tilstand av legitimitet. Samfunnet har også forventninger for hvordan legitime organisasjonen skal opptre, og det er organisasjonen sin oppgave å vise at de lever i takt med det samfunnet forventer. Legitimitet er ikke bare avhengig av forandring innenfor forskjellige tidsrom, men hvilket sted organisasjonen opererer innenfor er også en viktig faktor.

## 2.4.2 Strategi

Et samfunn består av et mangfold av enkeltindivider der ikke alle kan bli tilfredsstilt. Det er dermed flere prosesser en organisasjon kan sette i verk for å fremstille seg legitim og hensiktsmessig innenfor en gitt kulturell sammenheng.

Det er tre ulike strategier som organisasjoner kan bruke i legitimeringsprosessen (Dowling & Pfeffer, 1975, s. 127):

1. Tilpasse sine resultater, mål og operasjonsmetoder for å overholde gjeldende definisjoner av legitimitet
2. Endre definisjonen av sosial legitimitet gjennom kommunikasjon slik at den overholder organisasjonens nåværende praksis og verdier
3. Forsøke å bli identifisert med symboler, verdier eller institusjoner gjennom kommunikasjon som har en sterk base for sosial legitimitet

Håndtering av legitimitet er sterkt preget av kommunikasjon som krever et mangfold av teknikker for å løse ulike situasjoner som kan oppstå i en organisasjon. Ifølge Suchman (1995) er det tre utfordringer med håndtering av legitimitet. Det er hvordan oppnå, vedlikeholde og reparere legitimitet. Legitimitetsgap viser til mangel på korrespondanse, eller et *gap*, mellom hvordan samfunnets holdninger til organisasjonen sin oppførsel skal være og hvordan det oppfattes at organisasjonen har vært.

Sethi (1975) hevder at det er to mulige årsaker til at det kan oppstå et gap

1. Samfunnets forventninger endres, som vil føre at et gap vil oppstå selv om organisasjonen opererer på samme måte som de alltid har gjort
2. Tidligere ukjent informasjon vil bli kjent om organisasjonen. Den vanligste måten dette kommer frem på er gjennom media grunnet medias store innflytelse.

For å opprettholde legitimitet må en organisasjon kunne forutse kommende hendelser fra samfunnet, samtidig som organisasjonen må beskytte legitimiteten som de allerede har opparbeidet seg (Suchman, 1995). Legitimitet er en ressurs som en organisasjon er avhengig av for å overleve, og derfor er det kritisk for organisasjonens eksistens å bevare sin legitimitet. Konsekvenser av ikke å opprettholde legitimitet til samfunnet er økt risiko for økonomiske sanksjoner eller boikott av organisasjonen. Derfor hevder legitimitetsteorien at organisasjonen må være tilpasningsdyktige og klare for endringer, for at organisasjonens

eksistens ikke skal være truet. Informasjonsformidling er den strategien som blir mest brukt for å gjenopprette legitimiteten til en organisasjon dersom den er truet (Deegan, 2006, s. 162). Legitimitet kan være truet selv om organisasjonen ikke avviker fra samfunnets forventninger. Grunnen til dette kan være at organisasjonen ikke viser at den er i samsvar med samfunnet. Legitimitet er antatt å være påvirket av avsløring av informasjon, og ikke bare endringer i organisasjonens handlinger. Forekommer det endringer i samfunnets forventninger, må organisasjonen vise at deres handlinger blir rettfærdiggjort eller rettfærdiggjøre hvorfor de fortsetter sine handlinger.

### **3 Valg av metode**

Formålet med dette kapittelet er å forklare hva metode er, samt begrunne vårt metodiske valg i oppgaven. Vi vil forklare og legitimere våre data og hvilken fremgangsmåte som er benyttet ved innsamling av dataene. Deretter vil vi beskrive studiens analyseverktøy og hvordan dette vil besvare våre forskningsspørsmål. Aktuelle begreper innenfor metode vil bli fremhevet, og kvaliteten av oppgaven vil bli vurdert.

#### **3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming**

For å best mulig kunne besvare vår problemstilling er det viktig å forstå de filosofiske faktorene som påvirker vår forskning. Epistemologi er en vitenskapsfilosofisk tilnærming som er fordelaktig å se på når man skal avgjøre hvilken forskningsmetode som egner seg best for å svare på forskningens problemstilling. Ifølge Easterby-Smith, Thorpe og Jackson (2012) handler epistemologi om ulike måter å søke kunnskap på innenfor den fysiske og sosiale verdenen. Epistemologi deles vanligvis opp i to retninger hvor synet på om det er mulig å måle en sosial verden er ulike; positivisme og sosial konstruktivisme.

Positivisme hevder at det eksisterer en sosial verden eksternt som bør måles gjennom objektive metoder fremfor intuisjon, subjektiv mening eller refleksjon.

Sosialkonstruktivisme hevder derimot at det ikke eksisterer en objektiv virkelighet.

Forståelsen av virkeligheten kommer via kommunikasjon av språk der hovedfokuset er hva mennesker tenker, føler og kommuniserer (Easterby-Smith m.fl., 2012).

I denne studien vil datainnsamlingen bygge på intervjuer med mennesker der vi ikke søker etter én sannhet, noe som tilsier at vår forskning har et relativistisk perspektiv. Vi anser derfor at sosial konstruktivisme og kvalitativ metode vil være hensiktsmessig å bruke etter forskningens formål.

#### **3.2 Kvalitativ Metode**

I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen m.fl., 2011). I kvalitativ metode blir data samlet inn og registrert inn som tekst, lyd og bilde, mens kvantitativ metode blir data samlet inn og registrert i form av tall.

I denne studien ønsker vi å gå i dybden på Norwegians samfunnsansvar, og har derfor valgt en kvalitativ tilnærming, som vil si at vi vil innhente mest mulig informasjon fra få informanter (Johannessen m.fl., 2011).

Johannessen m.fl. (2011) skiller mellom to forskjellige måter å samle inn data på gjennom kvalitativ metode; observasjon og intervju. Det er derimot ikke et absolutt skille mellom datainnsamlingsteknikkene da man, bevisst eller ubevisst, vil gjøre observasjoner av informantenes opptreden mens intervjuet pågår. Observasjon vil ikke inkluderes i vår studie.

### 3.2.1 Casestudie

Styrken til casestudier er evnen til å utføre en undersøkelse av et fenomen i sin naturlige kontekst uten at fenomenet må kopieres i et eksperimentelt miljø for å få en bedre forståelse av fenomenet (Rowley, 2002). Ifølge Yin (2014) er det hensiktsmessig å benytte seg av casestudier når følgende tre kriterier er hensiktsmessig å bruke:

1. Undersøkelsen innebærer *hvordan, hvem eller hvorfor*-spørsmål
2. Mangelfull kontroll over fenomenet som skal undersøkes
3. Undersøkelsen er et midlertidig fenomen

Kriteriene ovenfor kan hjelpe å forme og utvikle eksisterende teori, eller videreutvikle en ny fra studiens resultat. Basert på kriteriene ovenfor anser vi *hvordan, hvem eller hvorfor*-spørsmål til å være det kriteriet som egner seg godt til oppgaven vår. I den sammenheng vil Norwegian blir brukt som case der både primær- og sekundærkilder blir anvendt for å besvare forskningsspørsmålene.

Ifølge Yin (2014) skiller man mellom et beskrivende, forklarende og et utforskende casestudie-design. En beskrivende casestudie handler om å *beskrive* et fenomen i sin naturlige sammenheng, mens formålet til et forklarende casestudie er å *forklare* hvorfor eller hvordan en tilstand kom til å eksistere. Hensikten til en utforskende casestudie på sin side er å *identifisere* forskningsspørsmålene eller prosedyrene som skal brukes i en annen forskningsstudie. I denne studien har vi valgt å benytte oss av en beskrivende casestudie.

Case-studier er et undersøkelsesdesign der fokuset settes på én spesiell undersøkelsesenhet (Jacobsen, 2015). I denne studien har vi valgt å bruke Norwegian ASA som case og undersøkelsesenhet. Dette er begrunnet i at organisasjonen har figurert mye i media de siste årene på grunn av sine valg og enkelthendelser som omhandler samfunnsansvar, og de har et klart definert samfunnsansvar.

Videre i denne studien har vi valgt å benytte en singel casestudie da vi ønsker å teste et fenomen opp mot en etablert teori. Dette valget gir oss mulighet til å gå i dybden og studere det fenomenet vi vil undersøke, i tillegg til at vi kan se på flere ulike variabler samtidig. I denne sammenhengen ønsker vi å påpeke at det kan forekomme vanskeligheter med å generalisere våre funn opp mot lignende organisasjoner da vi kun går i dybden på en unik organisasjon.

### **3.3 Forskningsdesign**

Undersøkelsens design binder empiriske data sammen med forskningsspørsmålene og konklusjonen. Forskningsdesign tar for seg *hva* og *hvem* som skal undersøkes, som er særlig utbredt i den tidlige fasen i en undersøkelse. Dette er utgangspunktet for hvordan en undersøkelse skal utføres (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2011). Ifølge Yin (2014, s.28) er forskningsdesign “en logisk plan for å komme seg fra her til der”, der *her* vil være de spørsmålene som søkes svar på, mens *der* er konklusjoner vi søker. Ordet “design” omhandler formgivning, der forskeren starter med en problemstilling og lager en plan for hvordan undersøkelsen skal utføres fra start til mål (Johannessen m.fl., 2011). Forskningen vil omfatte datainnsamling og analyse for å komme fram til en konklusjon. Hovedfokuset til et forskningsdesign er å unngå situasjoner der konklusjonen ikke samsvarer med spørsmålene. I denne studien ønsker vi å finne ut om Norwegians samfunnsansvar er godt forankret i organisasjonen.

### **3.4 Utvalg**

Ifølge Jacobsen (2015) må man avgrense utvalget av informanter når man benytter seg av en kvalitativ casestudie. Dette skyldes gjerne av at denne datainnsamlingsmetoden anses som svært tidkrevende da man skal analysere store mengder data. Siden dataen vi får inn er rik på detaljer og opplysninger, blir det krevende å analysere store mengder informasjon på en fornuftig måte. Ved kvalitative metoder blir utvalget ofte definert som formålsstyrt (Jacobsen, 2015), og for å besvare vår problemstilling er det viktig å velge et representativt utvalg. Vi ønsket å finne ut om Norwegians sitt samfunnsansvar var godt forankret i organisasjonen, og derfor ønsket vi å intervju representanter for ledelsen og representanter for de ansatte. Utvalgsstørrelsen vil være avhengig av hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelig (Johannessen m.fl., 2011).

Videre i oppgaven vil vi omtale informantene i koder. Representanten for ledelsen vil bli omtalt som RL, representanten for de ansatte fra administrasjonen vil bli omtalt som RA og de to representantene som jobber på flyene vil bli omtalt som RF1 og RF2.

## **3.5 Datainnsamling**

### **3.5.1 Det åpne individuelle intervjuet**

I vår studie har vi valgt å bruke det Jacobsen (2015) kaller *det åpne individuelle intervjuet*. Det åpne individuelle intervjuet er metoden som blir brukt mest innenfor kvalitativ metode. Det er også ansett å være en av de viktigste metodene for datainnsamling når man gjennomfører en casestudie (Yin, 2014. s.110). Dybdeintervju blir benyttet når det er behov for en dypere forståelse av problemstillingen når temaet er forhåndsbestemt og forekommer i en vanlig dialog mellom undersøker og informant. Den vanligste formen er dialog ansikt-til-ansikt, noe som sikrer en tett og dynamisk kommunikasjon mellom undersøker og informant. Dette blir notert skriftlig eller via lydbånd, eller begge deler. Det skal ikke forekomme, eller være svært få, begrensninger for hva informanten ønsker å si, og det undersøkeren sitter igjen med er en mengde data som skal analyseres.

Kvalitative intervjuer kan bære preg av forskjellige grader av strukturering. Johannessen m.fl. (2011) skiller mellom ustrukturert, semistrukturert og strukturert intervju. I vår studie har vi valgt å gjennomføre strukturerte intervjuer. Det vil si at rekkefølgen av spørsmål er fastlagt på forhånd, men kan endres underveis i intervjuet. Enkelte spørsmål kan også bli fjernet dersom informanten kommer innom temaet på egenhånd, og eventuelle oppfølgingsspørsmål kan komme i tillegg. Det er ingen svaralternativer, så informanten kommenterer åpne spørsmål med egne ord. Enkelte spørsmål har også blitt standardisert slik at informantene får samme spørsmål. Dette har blitt gjort for å kunne sammenligne standardiserte svar som gjør analysearbeidet enklere og mindre tidkrevende (Johannessen m.fl., 2011). På slutten av intervjuet åpnet vi opp for at informanten kan komme med tilleggsinformasjon hvis det er informasjon innenfor temaet som ikke har blitt nevnt.

### **3.5.2 Dokumentanalyse**

Hensikten med dokumentanalyse er å finne fram til relevant litteratur på et bestemt område. I denne avhandlingen er dokumentanalyse blitt brukt som et teoretisk grunnlag for kapittel 4,



*Norwegian Air Shuttle ASA*. Ifølge Yin (2014) spiller dokumentanalyse en veldig viktig rolle i datainnsamlingen når man skal gjennomføre en casestudie. Han påpeker også at når man gjennomfører dokumentanalyser er det viktig å ta i betraktning at dokumentene er skrevet for noen andre enn oss og for et annet tilfelle enn akkurat det tilfellet vi undersøker. Det er derfor viktig å ha et kritisk blikk på de alternative kildene og være sikre på at dette er kilder som kan benyttes i vår casestudie.

### **3.5.3 Intervjuguide**

Ifølge (Jacobsen, 2015) er en intervjuguide en oversikt over de forskjellige temaene undersøgeren vil gjennomgå i intervjuet. En intervjuguide utarbeides for å belyse de viktigste temaene, og det er undersøgeren sitt ansvar at det blir gjennomgått. Intervjuguiden ble utviklet på bakgrunn av teorikapittelet der vi kom frem til de viktigste temaene vi ville gå mer i dybden på. Det er viktig at spørsmålene får inn data som kan besvare problemstillingen.

## **3.6 Gjennomføring**

I utgangspunktet ønsket vi å intervju et representativt utvalg fra ledelsen og representanter for de ansatte. Norwegian består av en liten administrasjon som vanligvis ikke stiller til intervjuer, og å få tak i informanter viste seg derfor å være en komplisert prosess. Intervjuet med ledelsen ble utsatt på grunn av hendelser i organisasjonen som måtte prioriteres. Det var flere intervjuer som ble avlyst og det var flere fra fagforeningene som ikke svarte på e-post. Vi endte til slutt opp med fire informanter. Alle informantene ble gitt anonymitet for å sikre mest mulige ærlige og åpne svar. I vår studie fikk informantene tilsendt en epost som inneholdt oppsettet på intervjuet. Dette ble gjort for å sikre mest mulig flyt gjennom intervjuene. Det hevdes at en slik form vil føre til en mer lukket datainnsamling, men for å sørge for at analysen ikke blir for kompleks og ressurskrevende, anså vi det som nødvendig for studien (Johannessen m.fl., 2011). Intervju ansikt-til-ansikt er den formen som er å foretrekke. Utvalget vårt har bestått av ansatte som ikke har en vanlig kontorjobb, men som flyr rundt om i Norge og det var derfor hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene med de ansatte på telefon. Varigheten av intervjuene varierte mellom 20 - 40 minutter. Samtalene ble innledet med en gjennomgang av strukturen på intervjuene, og tidligere informasjon om vår studie ble gjengitt. Informantene ble informert om at samtalen ble spilt inn med opptaker og alle informantene ble lovet anonymitet. Informantene ble også tilbudt å få tilsendt renskrevet

versjon av intervjuet i etterkant av intervjuet dersom det var ønskelig, noe flertallet ønsket. I begynnelsen av intervjuguiden ble forskerne og forskningens intensjon presentert. De første spørsmålene var åpne spørsmål omkring problemstillingen og samfunnsansvar, før det ble fokusert mer i dybden på de forskjellige grunnpilarene som Norwegian har fokusert på i samfunnsansvaret. Vi valgte å fokusere minst på pilaren arbeidsforhold, da tidligere studier har blitt avvist av Norwegian vedrørende dette temaet (Moen, 2017). Selv om vi gjerne skulle snakket om arbeidsforhold anså vi at verdien av å få snakke med Norwegian var høyere enn å risikere å miste informanter.

Vi hadde forskjellige roller under intervjuene. Den ene deltakeren var aktiv, det vil si hadde ansvar for å stille spørsmål og sørge for en god dialog med fin flyt i samtalen. Den andre deltakeren hadde ansvar for å notere fra intervjuene og hadde også mulighet til å stille spørsmål hvis det var noe som var uklart og eventuelt stille tilleggsspørsmål. Alle intervjuene bar preg av en hyggelig dialog med fin flyt.

**Tabell 2:** Oversikt over informanter

Representant	Stilling	Arbeidssted	Intervjudato
RL	Ledelse	Administrasjon	20.04.18
RA	Ansatt	Administrasjon	27.04.18
RK	Ansatt	Fly - kabin	19.04.18
RP	Ansatt	Fly - pilot	04.05.18

### 3.6.1 Transkribering

Det anbefales å ta opptak av intervjuet ved hjelp av en smarttelefon eller opptaker (Jacobsen, 2015), en metode som sikrer ordrett informasjon som senere kan transkriberes til rådata. Det kan gjerne oppleves ubehagelig for informanten at samtalen blir tatt opp, og det var derfor viktig å få tillatelse i forkant av intervjuet. At samtalen blir tatt opp kan være ubehagelig for informanten, og det er derfor viktig å få tillatelse i forkant av intervjuet. Alle informanter ble kontaktet via epost der de ble bedt om å signere et samtykke-skjema med informasjon om prosjektet.

Selve transkriberingsprosessen var tidkrevende, og underveis i prosessen markerte vi funn som kunne ha relevans for oppgaven. Enkelte ord var vanskelig å forstå, og intervjuet med den utenlandske informanten var mer krevende enn de andre. Transkriberingen ga store mengder med rådata. Dette ble brukt som utgangspunkt til analysedelen.

### **3.7 Studiens kvalitet**

Formålet med vår forskning er å bidra til ny kunnskap om et fenomen. Innsamling av data, bearbeiding av informasjon og utførelsen har vært systematisk for å gjøre vår forskning gyldig (Jacobsen, 2015). Alle valg i forskningsprosessen er begrunnet. Vi har forsøkt å holde oss kritisk til kvaliteten av data som er innsamlet. En kritisk vurdering av kvaliteten på forskningen er viktig for å sikre oppgavens validitet og reliabilitet.

Reliabilitet og ulike validitetsformer blir brukt som kriterier for å fastslå kvaliteten innenfor kvalitativ forskning. Ifølge Johannessen m.fl. (2011) mener Guba og Lincoln at kvalitative undersøkelser må vurderes ulikt kvantitative undersøkelser. Derfor er begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet utarbeidet for å måle kvalitet.

Nedenfor vil en kritisk vurdering av forskningens kvalitet bli gjennomgått, og vi vil utdype eventuelle svakheter av forskningsdesignet vi har valgt.

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

Et grunnleggende spørsmål innen forskning er hvor pålitelig den er. Dette omtales som reliabilitet, som betyr pålitelighet (Johannessen m.fl., 2011). Reliabilitet er knyttet til nøyaktigheten til studiens data og måten dataene brukes, samles og bearbeides på. En høy grad av reliabilitet vil ifølge Johannessen m.fl. (2011) forekomme dersom flere forskere kommer frem til samme resultat.

Vi har i metoddelen begrunnet alle våre valg i forskningsprosessen, og for å styrke oppgavens reliabilitet har all data blitt validert ved å sørge for at de er gyldige og relevante. Ifølge (Yin, 2014) er det viktig at forskningsprosedyrene er godt dokumentert slik at undersøkelsene kan gi det samme resultatet hvis de blir gjentatt. Alle valg i studien er blitt dokumentert og data har blitt nøye behandlet for å styrke studien sin pålitelighet.

### **3.7.2 Troverdighet (begrepsvaliditet)**

Et kriterium for kvalitet er intern validitet. Intern validitet handler om i hvilken grad undersøkelsen er egnet til å påvise årsakssammenhenger, der fravær av falske forhold og en sterk intern validitet vil avvise rivaliserende hypoteser (Yin 2014, s. 239). Intern validitet innenfor kvalitativ tilnærming går ut på at forskeren observerer fenomenet undersøkelsen faktisk ønsker å studere (Johannessen m.fl., 2011). Undersøkelsen må være troverdig for at det skal eksistere en intern validitet. Dette kan oppnås på to forskjellige måter. Forskeren kan innhente og opprette kunnskap rundt det som skal studeres, slik at det blir lettere å plukke ut relevant og irrelevant data for oppgaven. Troverdighet kan også oppnås ved at informantene får innblikk i resultatene, slik at misforståelser eller uenigheter kan bli oppklart (Johannessen m.fl., 2011). I vår oppgave har det blitt benyttet båndopptaker for å ta opp intervjuene, og deretter ble det skrevet ordrett ned hva informantene sa under intervjuene i transkriberingen. Dette er viktig for å redusere hukommelsesskjevhet (Johannessen m.fl., 2011). For å sikre mest mulig troverdighet til datamaterialet har informantene fått tilbud om å få ettersendt empiri-dataene.

For å sikre at vi fikk gode nok kilder har vi prøvd å få representanter i hele konsernet til Norwegian. Vi ønsket i utgangspunktet å få tak i flere kilder, men det viste seg som sagt å være vanskeligere enn først antatt. Dersom vi hadde intervjuet andre eller flere kilder ville studien blitt mer representativ og resultatene kunne blitt annerledes.

### **3.7.3 Overførbarhet (ekstern validitet)**

Overførbarhet handler om i hvilken grad man kan overføre resultater fra et forskningsprosjekt til et liknende fenomen. Data som blir samlet inn må systematiseres og analyseres, der formålet er å ta ut kodede opplysninger ut av konteksten de består av, for å bygge opp en ny og rekonstruert kunnskap om et fenomen (Johannessen m.fl., 2011). Ekstern validitet handler om i hvilken grad funnene fra en casestudie kan generaliseres og brukes til andre fenomener som er uavhengig av den opprinnelige studien (Yin 2014, s. 239). Ifølge Johannessen m.fl. (2011) handler en undersøkelses overførbarhet om å etablere begreper, tolkninger, beskrivelser og forklaringer som kan være til nytte andre steder enn undersøkelsens formål. Formålet med vår studie er ikke å skape en generalisering av funnene som kan overføres til andre fenomener. Vi ønsker å utforske et fenomen i sin naturlige kontekst der leseren kan opparbeide seg en mening om konklusjonen kan brukes i andre sammenhenger.

### **3.7.4 Bekreftbarhet (Objektivitet)**

Siste kriteriet er bekræftbarhet, som skal sikre at alle funn er et resultat av forskningen, og ikke bærer preg av subjektive holdninger. Det er derfor viktig at tidligere erfaringer, fordommer og oppfatninger som kan ha påvirket undersøkelsen blir omtalt. Bekreftbarheten blir knyttet opp til kvaliteten i tolkninger som blir gjort, og om innblikket prosjektet fremstiller kan bekrefte av andre forskere i lignende undersøkelser (Johannessen m.fl., 2011). For å sikre oppgavens bekræftbarhet har alle beslutninger i forskningsprosessen blitt grundig beskrevet.

### **3.7.5 Svakheter ved valgt design**

Kvalitativ metode har som alle andre metoder sine begrensninger som alle andre metoder. En casestudie med få informanter vil bidra til begrensninger for å kunne generalisere eller overføre resultatene til andre situasjoner. Det vil derfor være begrenset hvor representativ våre funn vil være, men dette er heller ikke oppgavens mål. Undersøkelsens validitet ville blitt styrket hvis det hadde vært et større utvalg av informanter, men valg av metode og tid setter begrensninger for kapasiteten til å inkludere flere informanter. At ledelsen selv valgte ut et par av informantene er også noe som må tas med i vurderingen.

Dybdeintervju har sine begrensninger. Det er ulike stimuli som kan ha påvirket informantene som kan ha skapt ulike resultater. Vårt nærvær kan ha skapt en slik stimulus. Faktorer som kjønn, alder, atferd og karisma er noe som kan ha påvirket informantene til hvilke svar de velger å gi. Stedet eller situasjonen kan også ha vært faktorer som kan ha påvirket resultatene. Anonymitet ble gitt til alle informantene slik at alle følte det naturlig å gi ærlige svar. Det var også frivillig å stille opp, og informantene kunne trekke seg hvis det var ønskelig. Vi følte under intervjuene at vi hadde god kontroll og at informantene svarte godt på spørsmålene de ble spurt om. Vi la derimot merke til at informanten fra ledelsen var veldig god til å snakke for seg og at samtalen ble ofte vridd mot UNICEF-samarbeidet.

## **3.8 Etikk**

Det er ulike typer konflikter en forsker kan stå ovenfor innen forskningsetikk. Balansen mellom å søke god og fullstendig informasjon og å respektere informantens krav om personvern, privatliv og integritet er noe som må opprettholdes (Jacobsen, 2015).

Informasjon om prosjektet ble sendt inn til Personvernombudet for forskning, Norsk Senter for Forskningsdata AS (NSD). Her måtte vi oppgi hva slags opplysninger som ville inngå i forskningsprosessen, og vi ble fortalt hvordan vi skulle sikre informantenes personvern.

Personvernprosessen hadde en behandlingstid på 30 dager og måtte være på plass før vi kunne starte intervjuprosessen (se vedlegg 3). Alle informantene deltok frivillig og ble informert om at datamaterialet ville bli slettet etter masteroppgaven var levert inn. Alle informantene fikk tilbud om å lese over intervjuene for å sikre feilsiteringer, noe de fleste ønsket.

## **4 Norwegian Air Shuttle ASA**

### **4.1. Kort om Norwegian**

Norwegian er en kjent aktør i den internasjonale flyindustrien, og er ifølge organisasjonens egne nettsider det sjette største lavprisselskapet i verden. Siden oppstarten i 1993 har Norwegian, med grunnlegger og administrerende direktør Bjørn Kjos i spissen, utvidet og tilbyr nå ruter til mer enn 150 reisemål rundt omkring i verden. (Norwegian, 2018a)

De første årene samarbeidet Norwegian med Braathens SAFE. Dette samarbeidet ble oppløst i 2002 da SAS kjøpte opp Braathens, og ble starten på Norwegian sine innenlandsruter. Siden har organisasjonen lansert nye tjenester og utvidet rutetilbudet sitt kontinuerlig. I 2013 begynte Norwegian med langdistanseruter - et stort skifte fra å kun tilby kortdistanseruter. Norwegian jobber aktivt med å være miljøvennlig, noe som kan eksemplifiseres ved deres fornyelse av flåten i 2016. Fornyelsen førte til at organisasjonen ble mer miljøvennlig, da utslippene per passasjer ble betydelig mindre. (Norwegian, 2018a).

I 2017 ble Norwegian kåret til "Europas beste lavprisselskap" for femte år på rad, og "Verdens beste lavprisselskap for langdistanseflygninger" for tredje året på rad av nettsiden Airlineratings. Norwegian har av en av de yngste flåtene i markedet med en gjennomsnittsalder på 3,6 år og satser stort på nyere og mer miljøvennlige fly. (Norwegian, 2018b)

#### **4.1.1 Organisasjonsstruktur**

Norwegian Air Shuttle ASA er et morselskap i Norwegian-gruppen og består av hel- og deleide datterselskaper i Norge, Danmark, Finland, Sverige, Storbritannia, Irland, Spania og Singapore. Norwegian-gruppen ble omorganisert i 2014 for å sikre seg nye trafikkrettigheter og utvide seg internasjonalt. Omorganiseringen sikret en ny struktur som gjør Norwegian mer fleksible og gir bedre tilpasning for å innta nye markeder. De ansatte blir i de respektive selskapene tilbudt fast ansettelse og vilkår etter lover og forskrifter etter omorganiseringen. Ifølge Norwegian (2018c) består organisasjonen av fire hovedvirksomhetsområder.

Det første virksomhetsområdet består av et *kommersielt flyselskap (AOC)* med nødvendige driftstillatelser. Norwegian Air Shuttle ASA (NAS) er morselskapet, i tillegg til de heleide datterselskapene Norwegian Air International Ltd. (NAI) og Norwegian Air Norway AS (NAN), med base i henholdsvis Irland og på Fornebu utenfor Oslo. I mars 2015 gikk pilotene som var ansatt i Norwegian Air Norway AS ut i streik med krav om blant annet en ny tariffavtale med Norwegian samt krav om at NAN skulle være mer tilknyttet til morselskapet. Under denne streiken ble det besluttet å opprette tre nye datterselskaper: Pilot Services Norway, Pilot Services Sweden og Pilot Services Denmark (Øberg, 2015). Det samme skjedde med de kabinansatte året før. Kabinansatte i Norge blir nå ansatt i Norwegian Cabin Services Norway AS og pilotene blir ansatt i Norwegian Pilot Services Norway AS (Adressa Avis, 2018). Disse datterselskapene ble opprettet spesielt for at kabinpersonale og piloter skal være ansatt der (Moen, 2017). Pilotene og de kabinansatte som er ansatt i disse datterselskapene blir følgelig leid ut til morselskapet som står for den daglige driften (De Rosa, 2017). I tillegg til dette benytter Norwegian seg av bemanningsselskapet OSM Aviation når de opererer på basene sine utenfor Skandinavia.

*People and Services* er det andre virksomhetsområdet som yter diverse tjenester på tvers av konsernet, og er består av flygende personell, administrative funksjoner og crew support. Det tredje virksomhetsområdet er *assetgruppen*, der leasingavtaler og flyeierskap blir overført. Assetgruppen har base i Dublin i Irland gjennom en gruppe datterselskaper.

*Other Business Areas* er det siste virksomhetsområdet, bestående av fordelsprogrammet Norwegian Reward og merkevarebygging gjennom Norwegian Brand (Norwegian, 2018c)



**Figur 1:** Organisasjonsstruktur



(Norwegian, 2018c)

## 4.2 Norwegian og samfunnsansvar

Norwegian sitt samfunnsansvar er delt inn i tre hovedpilarer: miljø, arbeidsforhold og verdiskaping. Disse pilarene er de samme som Elkingtons tredelte bunnlinje består av. I tillegg har de en fjerde pilar som gjenspeiler samarbeidet med den veldedige organisasjonen UNICEF. På Norwegians hjemmeside har de en egen seksjon lett tilgjengelig der de informerer om sine samfunnsansvarlige aktiviteter. I dette kapitlet vil vi utrede samfunnsansvaret slik Norwegian presenterer det.

### 4.2.1 Miljø

Flytransport blir av mange oppfattet som en “versting” når det gjelder utslipp av klimagasser og forurensning. Norwegian støtter en bærekraftig miljøpolitikk, og hevder at den beste måten å redusere utslipp av klimagasser på er å investere i nye fly med mindre drivstofforbruk. De hadde per 1. januar 2017 en flyflåte med en gjennomsnittsalder på 3,6 år og skal motta flere leveranser av nye fly de kommende årene. Dette medfører at CO<sub>2</sub>-utslippene per passasjer går ned og er med på å gjøre Norwegian til et av de mest miljøvennlige flyselskapene i verden. Organisasjonen har også forpliktet seg til å erstatte tradisjonelt drivstoff med biodrivstoff når

dette blir mer tilgjengelig og bærekraftig. Videre forsøker de å unngå mellomlandinger og heller tilby direkteflyvninger, som vil redusere utslippene ytterligere (Norwegian, 2018b). I tillegg til dette har Norwegian lansert et miljøinitiativ kalt “Plant for the Planet” i samarbeid med organisasjonen Global Climate Institute. Initiativet går ut på at de skal plante ett tre for hver av Norwegians ansatte globalt i England og Spania, og så senere titusenvis av trær i andre deler av verden. (Norwegian, 2017)

#### **4.2.2 Arbeidsforhold**

Under pilaren arbeidsforhold skriver Norwegian at *“alle som jobber i Norwegian har ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø og å utvikle en sunn bedriftskultur der åpenhet og toleranse står i høysetet”* (Norwegian, 2018e). Norwegian er opptatt av å oppfylle de ansattes grunnleggende menneskerettigheter, som blir beskrevet i kjernekonvensjonene til Den internasjonale arbeidsorganisasjonen (ILO). De støtter i tillegg de internasjonale menneskerettighetene som er beskrevet i FNs verdenserklæring om menneskerettigheter. (Norwegian, 2018e).

#### **4.2.3 Verdiskaping**

Innen verdiskaping står sosiale og økonomiske mål i sentrum for Norwegians strategi for samfunnsansvar. Norwegian skaper økt turisme, nye arbeidsplasser, styrker økonomisk vekst og sosial utvikling gjennom global ekspansjon og nye ruter (Norwegian, 2018g).

Norwegian har satset stort utenfor Skandinavia, og 55 % av inntektene stammer derfra. Organisasjonen la frem første kvartalsrapport 26. april 2018 (Norwegian, 2018e). Der kommer det frem at passasjerer som flydde med Norwegian i 2017 bidro med NOK 26,9 milliarder i økonomisk vekst til Skandinavia. 7.5 millioner passasjerer har flydd med Norwegian i 1. kvartal, som tilsier en økning på 12 %. Aktiviteten har skapt og opprettholder 41 500 arbeidsplasser (Norwegian, 2018g). Tjenesteområder Norwegian bidrar mest til er hotell- og restaurantbransjen, opplevelsesbedrifter, transport og dagligvarehandel. Norwegians betydning for næringslivet er størst i Nord-Norge og på Vestlandet, mens på Vestlandet, Oslo og indre østlandsområdet er sysselsettingseffekten sterkest (Fjose, Dombu, Iversen, 2016). Sysselsettingseffekten tar utgangspunkt i hvor de flyr og hvilke steder som er mest sannsynlig at de reisende drar innom. Norwegian har også bidratt betydelig til den

amerikanske økonomien. Siden 2013 har Norwegian hatt en stor effekt på reiselivsbransjen i USA ved å frakte nesten tre millioner reisende. Gjennom å være en av Boeings største kunder bidrar også Norwegian til opprettholdelse av opptil 100 000 amerikanske jobber (Norwegian, 2018g)

#### **4.2.4 Samarbeid med UNICEF**

UNICEF er en hjelpeorganisasjon for barn og står for FNs barnefond. De jobber for barns rettigheter og livskvalitet ved å gi nødhjelp og langsiktig bistand der det trengs mest.

Norwegian har samarbeidet med UNICEF i over 10 år. Administrerende direktør Bjørn Kjos (Norwegian, 2018d) begrunner på organisasjonens nettsider samarbeidet med UNICEF med at “barna er fremtiden, og vi skal gjøre alt vi kan for å gjøre verden til et bedre sted for de som trenger det mest.”

Det største initiativet Norwegian bidrar med er den årlige “fyll et fly”-turen, der de stiller med fly og mannskap for å bringe nødhjelp og skolemateriell til trengende barn. Blant plassene de har reist til er Jemen, Mali og en flyktningleir i Jordan. Nødhjelpen blir finansiert gjennom kronerulling blant Norwegian sine kunder i tillegg til andre samarbeidspartnere hos UNICEF. Norwegian sine kunder kan blant annet donere pengegaver når de kjøper en flybillett og for hver vannflaske som selges om bord på flyene så går 1 krone til UNICEF. De ansatte i Norwegian sin årlige julegave går til UNICEF i tillegg til at de ber organisasjoner som ønsker Bjørn Kjos som foredragsholder om å donere 20 000 kroner til UNICEF i stedet for å ta betalt. (Norwegian, 2018d)

### **4.3 Konflikter**

På tross av deres uttrykte syn på arbeidsforhold har Norwegian blitt mye diskutert, og kritisert, i media for behandlingen av deres ansatte. Norwegian har blant annet hatt en langvarig konflikt med pilotene. Denne konflikten startet da Norwegian besluttet å etablere en base i Finland med innleid crew fra et bemanningsbyrå. Konflikten beskriver Bjørn Kjos i sin biografi *Høyt og Lavt* (2016) som en “bitter og kostbar kamp” som toppet seg med streiken i mars 2015. Pilotene krevde mer tilhørighet til morselskapet, og den omdiskuterte organisasjonsstrukturen kom i fokus. En eventuell konkurs av Norwegian sitt datterselskapet Norwegian Air Norway (NAN) ville sørge for at Norwegian kunne bli kvitt nesten 700 piloter, selv om de var i streik (DN, 2015). Dette er en essensen av hva konfliktene og de

tilhørende medieoppslagene om Norwegian har handlet om, der pilotene ønsker en avtale for å ha like rettigheter for Norwegian-piloter i hele Skandinavia, uansett hvilket selskap man tilhører. Norwegian på sin side ønsker å kutte i pilotenes goder for å minimere koste (Hagen, 2015). Det har også vært en omdiskutert sak i media som endte i forlik i tingretten mellom en tidligere sparket pilot og Norwegian. Sakens kjerne omhandler piloten, som også var hovedverneombud, sine kritiske uttalelser til Norwegian (Mortensen, 2015). Tematikken om Norwegian sin konflikt med de ansatte, spesielt fagforeningene, har professor Eli Moen skrevet flere artikler om. Fra Norwegian la om organisasjonsstrukturen sin i 2014 har de blitt mer lik Ryanair i sin bemanningsstrategi. Det kjølige forholdet mellom Norwegian og pilotene som Kjos beskriver i biografien sin har ifølge Moen (2017) blitt verre etter konfliktene og streikene. Ifølge Moen (2017) har bruken av midlertidige ansatte i Norwegian økt siden de opprettet de utenlandske basene sine, der de kun benytter seg av bemanningsbyrå når de foretar flyvninger. I tillegg til dette kommer det fram av intervjuer Moen har gjort med representanter for fagforeningen i Spania at Norwegian har nektet å anerkjenne fagforeningene i Spania. Det har også vært konflikter forbundet med opprettelsen og forhandlingene med fagforeningene i USA (Hustadnes, 2017). Et annet eksempel på en konflikt var hvordan en henvendelse fra finske ansatte, i et ansattforhold gjennom OSM Aviation Finland, ble oversett av både Norwegian og OSM Aviation Finland. De ansatte henvendte seg først til Norwegian (NAS), hvor de fikk beskjed om at dette var noe de måtte ta opp med OSM Aviation Finland. Da de så henvendte seg til OSM Aviation Finland fikk de beskjed om at dette ikke var deres ansvar og at de måtte ta det opp med Norwegian. De ansatte ble altså bare sendt rundt uten å få svar på henvendelsen (Moen, 2017).

En av de seneste konfliktene var mellom en gruppe piloter og kabinansatte som gikk til sak mot Norwegian, fordi de ville være ansatt i morselskapet og ikke i datterselskapene til Norwegian (E24, 2016). Pilotene frykter at Norwegian når som helst kan si at de ikke har bruk for datterselskapet de er ansatt i og at dette fører til at de ikke har jobbsikkerhet (De Rosa, 2017). Tilsettingsforhold har også vært kilden til flere streiker blant de ansatte i Norwegian. Rettssaken gikk de ansattes vei i tingretten der de fikk medhold og det ble fastslått at Norwegian bedrev ulovlig innleie av arbeidskraft (Kolberg & Hirsti, 2016). Norwegian bestemte seg for å anke dommen, og ble senere frifunnet i ankesaken i lagmannsretten. Lagmannsretten kom fram til at ansatte ikke hadde krav på å være ansatt i morselskapet (Aftenposten, 2018). Striden om hvem som er den reelle arbeidsgiveren er enda ikke avklart, og fagforeningen Parat har anket saken til høyesterett (E24, 2016). Til tross for

konflikter relatert til både de kabinansatte og pilotene kan det virke som om ansatte i selskapet har bedre relative arbeidsforhold sammenlignet med andre lavprisselskaper i Europa. Denne påstanden kan underbygges blant annet av at nærmere 140 av RyanAirs piloter høsten 2017 valgte å gå over til å jobbe for Norwegian (Ripegut, 2017).

Konfliktene og behandlingen av de ansatte følger ikke den norske samarbeidsmodellen. Trendene som organisasjonene i lavprisbransjen har utviklet når det gjelder lavere lønninger, dårligere arbeidsbetingelser og rettigheter er ifølge Moen (2014) det motsatte av de normene og reglene som det norske arbeidsmarkedet følger. Den norske samarbeidsmodellen kjennetegnes ved at forholdet mellom ledelsen og de ansatte er preget av dialog og tillit og at dersom det er interessekonflikter så blir disse forsøkt løst gjennom kompromiss heller enn gjennom åpne konflikter (Moen, 2014). Dette har ikke vært tilfelle når det kommer til konfliktene mellom Norwegian og de ansatte, da det har blitt diskutert åpent og høytlytt i media fra begge partene – som eksemplene ovenfor viser.

Dette kapitlet er sekundærdata som har hatt som formål å belyse Norwegian som organisasjon samt supplementere spesielt på pilaren arbeidsforhold da vi har betydelig mindre primærdata på denne pilaren sammenlignet med de andre.

## 5 Primærdata og analyse

I dette kapittelet blir de empiriske funnene fra intervjuene vi har gjennomført presentert for å besvare problemstillingen vår: *“Er Norwegians samfunnsansvar godt forankret i deres organisasjon?”*. De ulike informantene representerer forskjellige ansattgrupper i Norwegian, henholdsvis en informant fra ledelsen, en fra administrasjonen, en kabinansatt og en pilot. I tillegg til de empiriske funnene fra intervjuene vil vi trekke inn sekundærdata på pilaren arbeidsforhold fordi vi valgte å ikke fokusere på denne pilaren under intervjuene. De ansatte ble valgt som informanter fordi de er en av organisasjonens viktigste interessentgruppe og det er essensielt å undersøke denne interessentgruppen for å besvare problemstillingen vår.

Funnene vil gjennomgående bli diskutert ut fra relevant teori, og likheter og ulikheter mellom informantene vil bli drøftet. Analysedelen vår er strukturert i delkapitler basert på de tre forskningsspørsmålene, med Elkingtons tredelte bunnlinje som et utgangspunkt for hvert av kapitlene. I første forskningsspørsmål presenterer vi de ulike representantene sine generelle oppfatninger og tolkninger av samfunnsansvaret, før vi på det andre forskningsspørsmålet presenterer hovedsakelig representanten fra ledelsen sitt syn på ivaretagelsen av grunnpilarene og til slutt i forskningsspørsmål nummer tre presenterer hvordan samfunnsansvaret har påvirket representantene for de ansatte.

### 5.1 Hvordan tolker ledelsen og de ansatte i Norwegian samfunnsansvaret i organisasjonen?

For å svare på dette forskningsspørsmålene har vi sett på de generelle oppfatningene og tolkningene som henholdsvis ledelsen og de ansatte har om samfunnsansvaret til Norwegian. Under intervjuet med de ansatte hadde vi ikke oversikt over hvordan kunnskapen til de ulike informantene var vedrørende Norwegian sitt samfunnsansvar, og vi stilte mer grunnleggende spørsmål om samfunnsansvaret. Da vi gjennomførte intervjuet med ledelsen spurte vi, i tillegg til grunnleggende spørsmål, om informanten kunne utdype sitater fra samfunnsansvaret – dette fordi vi visste at informanten var klar over hva samfunnsansvaret gikk ut på.

#### 5.1.1 Ledelsen

Informanten fra ledelsen har vært med på å utforme samfunnsansvaret til Norwegian og hadde derfor mye kunnskap om alle de forskjellige pilarene. På de grunnleggende spørsmålene om

samfunnsansvaret kom det tydelig fram at informantens hovedfokus var på UNICEF. Informanten understreket også at samfunnsansvaret gjaldt for hele konsernet.

Miljø er noe Norwegian som flyselskap er opptatt av. Dette blir bekreftet av informanten, som forteller at Norwegian ønsker å endre oppfatningen som enkelte har om at fly bidrar til høye klimagassutslipp<sup>3</sup>, samt få de ulike interessentene til å se det i en større sammenheng og kontekst. Under intervjuet trekker informanten fram Norwegian sin nye flyflåte som det viktigste tiltaket iverksatt for å være mer miljøvennlig, og at flåten bidrar til både mindre utslipp og kostnadsbesparelser for organisasjonen. Informanten nevner også videre at det er viktig å redusere utslippene per passasjerkilometer gjennom direkteflyvninger og fulle fly.

Når det gjelder arbeidsforhold trekker informanten særlig fram kulturforskjellene som oppstår når en organisasjon vokser internasjonalt, og påpeker at den norske arbeidsmodellen kjennetegnes ved frihet under ansvar, men at dette ikke nødvendigvis er tilfelle i alle land. En utfordring for Norwegian er følgelig at organisasjonen skal forsøke å forene kulturene og de forskjellene som oppstår på grunn av deres internasjonale ekspansjon, samtidig som de må beholde grunnholdningen om at alle skal behandles med respekt. Informanten forteller videre at det har vært mye støy i media om relasjonene mellom de ansatte, fagforeningene og ledelsen. Om konfliktene med de ansatte og fagforeningene uttaler informanten:

*“(...) Vi er et konsern som anerkjenner fagforeninger og de ansattes rett til å organisere seg, og det står de helt fritt til. Det anerkjenner og respekterer vi. Men så vil det selvfølgelig være ulike interesser. Det vi er opptatt av er at man skal ha en forståelse av at det er ledelsen som legger strategiene og tar de beslutningene, og at man må jobbe mot samme mål.” (RL)*

Informanten trekker frem den norske arbeidsmodellen under intervjuet og påpeker at den kjennetegnes ved frihet under ansvar. Moen (2014) sier at den norske samarbeidsmodellen kjennetegnes ved at forholdet mellom ledelsen og de ansatte er preget av dialog og tillit og at dersom det er interessemotsetninger så blir disse forsøkt løst gjennom kompromiss heller enn gjennom åpne konflikter. Dette samsvarer med eksempelet Freeman (1984) drar fram om at en organisasjon kan være tjent på å inkludere de ansatte i beslutningsprosessen og at dette vil forbedre forholdet mellom de ansatte og organisasjonen samt forhindre mulige konflikter.

---

<sup>3</sup> Se for eksempel <https://naturvernforbundet.no/samferdsel/fly/> og <https://www.dagsavisen.no/innenriks/sa-mye-forurensere-flyturene-dine-1.434165>

Det at representanten fra ledelsen mener at de ansatte må forstå at det er ulike interesser og fortsatt jobbe mot samme mål uten å bli inkludert i beslutningsprosessene kan være en av grunnene til at Norwegian, som nevnt i kapittel 4, har vært i konflikter med de ansatte.

Norwegian bidrar til verdiskaping gjennom blant annet skatt og arbeidsgiveravgift, noe informanten også presiserer. Dette bidraget skjer direkte, og er noe Norwegian er pålagt å gjøre ved lov. Informanten hevder derimot at organisasjonen i tillegg til dette bidrar mye til indirekte verdiskaping gjennom å knytte Norge og verden sammen, og forteller om viktigheten av å synliggjøre de verdiene som blir skapt gjennom Norwegian sin eksistens. Disse verdiene skapes og opprettholdes gjennom arbeidsplasser og virksomheter som ellers kanskje ikke ville overlevd uten Norwegian. Det kommer særlig frem at informanten vektlegger betydningen Norwegian har for turistnæringen.

Svarene til informanten indikerer at ingen av beslutningene i utgangspunktet er tatt for å bidra med verdiskaping. Det at Norwegian bidrar med verdiskaping er en direkte konsekvens av de kommersielle valgene ledelsen i Norwegian tar.

Begynnelsen av initiativ innen samfunnsansvar for Norwegian var UNICEF-samarbeidet, i følge representanten fra ledelsen. Informanten forteller at samfunnsansvaret har blitt videreutviklet til blant annet et nytt samarbeid, "Plant for the planet", der hovedfokus er å binde CO<sub>2</sub> sammen ved å plante nye trær. I følge representanten fra ledelsen er Norwegian opptatt av at det skal være en naturlig link mellom samfunnsansvaret til organisasjonen og bransjen de opererer i. Informanten mener UNICEF-samarbeidet innfrir den naturlige linken og presiserer viktigheten av at det jobbes mot FNs bærekraftsmål med tanke på den humanitære linken, og hevder videre at UNICEF-samarbeidet skaper et veldig stort engasjement – både for ledelsen og de ansatte.

### **5.1.2 Ansatte**

Det kommer frem gjennom intervjuene at de ulike representantene for de ansatte har noe forskjellig syn på hvem samfunnsansvaret til Norwegian gjelder for. Representanten for pilotene hevdet at samfunnsansvaret ikke er adressert til dem og hadde følgelig begrenset innsikt rundt samfunnsansvaret. Dette er motsatt av inntrykkene representanten fra kabinen og representanten fra administrasjonen gir i sine intervjuer.



Det er stor enighet blant informantene fra de ansatte om at Norwegian jobber for å være miljøvennlig i sin daglige drift, da spesielt det med at de investerer i nye fly som er mer miljøvennlige. Når det kommer til “Plant for the planet”-samarbeidet er det kun representanten fra administrasjonen og representanten fra kabinen som har kjennskap til dette samarbeidet og vet hva det går ut på. Representanten for pilotene ble i et oppfølgingsspørsmål stilt spørsmål om informanten hadde kjennskap til samarbeidet og svarte kort og konsist nei uten å utdype dette noe mer.

Som nevnt i tidligere<sup>4</sup> ble det ikke fokusert på arbeidsforhold under intervjuene med de ansatte. De ansattes tolkning av denne pilaren blir derfor basert på sekundærdata fra kapittel 4 *Norwegian Air Shuttle ASA*.

De mange konfliktene mellom de ansatte og ledelsen kan tyde på at de ansatte ikke er fornøyd med organisasjonens håndtering av de ansatte og hvordan de endringene Norwegian har foretatt seg har påvirket dem. Det er hovedsakelig de ansatte i kabinen og pilotene som er i konflikt med Norwegian. Dette er fordi de, etter omstruktureringen som Norwegian foretok seg i 2014, ble flyttet fra morselskapet til ulike datterselskaper og følgelig ikke lenger har Norwegian Air Shuttle som reell arbeidsgiver, men heller ulike datterselskaper.<sup>5</sup> Dette er en pågående konflikt mellom de ansatte og Norwegian, som nå skal føres for høyesterett. De ansatte mener at innleie av arbeidskraft fra datterselskapene er ulovlig og hevder at de har krav på fast ansettelse i morselskapet Norwegian Air Shuttle (E24, 2016). I tillegg til dette har det vært konflikter forbundet med ansatte på basene utenfor Skandinavia, der Moen (2017) gjennom intervjuer med ansatte i Norwegian ble fortalt at organisasjonen har nektet å anerkjenne at de ansatte organiserer seg.

Svarene fra informantene indikerer at det er ulike oppfatninger vedrørende Norwegians verdiskaping og dens betydning for samfunnet. Representanten fra kabinen hadde minimalt med kunnskap på dette punktet sammenlignet med de to andre informantene. Representanten fra administrasjonen og representanten for pilotene trakk begge frem hvordan Norwegian bidrar til flere arbeidsplasser, mens representanten fra administrasjonen også påpekte at Norwegian bidrar til turistnæringen ved å blant annet fly personer til Norge.

---

<sup>4</sup> Se kapittel 3.6 Gjennomføring.

<sup>5</sup> Se <https://www.parat.com/parat24/hoyesterett-skal-avgjore-sporsmalet-om-reell-arbeidsgiver-2145-370034>

Det eksisterer størst forskjeller blant informantene når det kommer til tolkningen av samarbeidet Norwegian har med UNICEF. Dette kan ha sin naturlige forklaring i at representanten fra kabinen har deltatt i en tur i regi av UNICEF og følgelig tilegnet seg mye kunnskap om samarbeidet der sammenlignet med de to andre representantene for de ansatte. Representanten fra kabinen bekreftet denne antakelsen under intervjuet og uttalte at informasjonen informanten hadde om UNICEF-samarbeidet før deltakelsen på turen var minimal.

Representanten fra administrasjonen kjenner til hva samarbeidet går ut på – å hjelpe vanskeligstilte barn – og forteller om de ulike turene som har vært gjennomført tidligere. Dette indikerer at informanten holder seg oppdatert og har kunnskap om utviklingen i samarbeidet. Representanten for pilotene har noe kjennskap til UNICEF-samarbeidet, men mer på det overordnede nivå; han vet hvordan samarbeidet begynte og har kjennskap til noen som har deltatt på en “fyll et fly”-tur. Det er derimot en felles tolkning at UNICEF-samarbeidet skaper et engasjement blant de ansatte fordi de føler at de bidrar med noe gjennom jobben sin.

### **5.1.3 Tolking og oppsummering**

Representantene for de ansatte og representanten fra ledelsen har noen like og flere ulike tolkninger når vi ser på de forskjellige pilarene som samfunnsansvaret til Norwegian er delt opp i. Når det gjelder pilarene miljø og verdiskaping ser vi at tolkningen er ganske lik og at kunnskapen om det som er det viktigste innholdet innenfor disse to pilarene er god. Det er noen ulikheter når det kommer til hva samarbeidet mellom Norwegian og UNICEF går ut på, men den største forskjellen er på tolkningen av arbeidsforhold pilaren.

Ut fra analysen over og innsamlede data har vi valgt å lage en tabell for å enklere kunne gi en oversikt over hvordan ledelsen og de ansatte tolker samfunnsansvaret. Vi presiserer at tabellen under er utarbeidet basert på forfatterens subjektive tolkning av informantenes svar på intervjuene.

**Tabell 3:** Tolkning av Norwegian sitt samfunnsansvar

<b>Grunnpilarer / Informanter</b>	<b>Ledelse</b>	<b>RA</b>	<b>RK</b>	<b>RP</b>
Miljø	Nye fly, biodrivstoff, direkteflyvninger, fulle fly	Lik	Noe lik	Lik
Arbeidsforhold	Gjelder <i>alle</i>	Lik	Ulik	Ulik
Verdiskaping	Konsekvens av kommersielle valg	Lik	N/A	Lik
UNICEF	Stort engasjement	Noe lik	Lik	Noe lik

## **5.2 Hvordan blir grunnpilarene innen samfunnsansvaret til Norwegian ivaretatt?**

De ulike grunnpilarene til Norwegian er henholdsvis miljø, arbeidsforhold og verdiskaping. I tillegg representerer UNICEF-samarbeidet en fjerde pilar. For å analysere hvordan grunnpilarene blir ivaretatt, har vi hovedsakelig fokusert på kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte knyttet til pilaren arbeidsforhold, samt sett på hvordan ledelsen har utformet samfunnsansvaret relatert til miljø og verdiskaping. Dataene som vil bli brukt er hovedsakelig fra intervjuet med representanten fra ledelsen med supplementer fra intervjuene med de ansatte og sekundærdata fra kapittel 4.

Det er viktig for en organisasjon å ivareta samfunnsansvaret sitt, i dette tilfellet de ulike pilarene, for å opprettholde legitimiteten til samfunnet og tilfredsstille de ulike interessentgruppene til en organisasjon.

### **5.2.1 Miljø**

I 4.2.1 presenterte vi hvordan Norwegian har definert sitt samfunnsansvar med tanke på miljø på sin nettside. For å finne ut om denne pilaren ble ivaretatt spurte vi representanten fra ledelsen om de noen gang har kartlagt hvor opptatt kundene er av at de er miljøvennlige. Det kom fram fra disse spørsmålene at Norwegian selv ikke har foretatt en kartlegging når det

kommer til betydningen av at de jobber med å være miljøvennlige. Informanten viser til en kronikk i Dagens Næringsliv og sier:

*“Den yngre generasjonen er mer opptatt av å jobbe et sted som tar samfunnsansvar, jobbe for en bedrift der man gjør noe som betyr noe for andre og ikke nødvendigvis handler så mye om lønn. Så det tror jeg at vi kommer til å se mer av også i vår bransje.” (RL)*

Det samme sier informanten om kartleggingen av hva det betyr for kundene at de jobber med å være miljøvennlig; at det er blitt gjennomført mange undersøkelser som de i ledelsen har sett på, men at Norwegian selv ikke har gjort noen undersøkelser blant sine ansatte og kunder.

Under intervjuet med representanten fra ledelsen kommer det fram at de fleste av tiltakene som det blir skrevet om er blitt gjort på grunn av at det er kostnadsbesparende og at det kun er en bonus at tiltakene kan ses på som samfunnsansvarlige og bærekraftige. Informanten uttaler:

*“Det lønner seg å være miljøvennlig - jo mindre drivstoff du bruker, jo mindre penger bruker du, og jo mindre utslipp har du (...)” (RL)*

For Norwegian er det viktig å skape verdi for aksjonærene<sup>6</sup>, noe som gjøres ved å tjene penger. Å kutte kostnader er derfor noe organisasjonen alltid streber etter og som også bidrar til positiv innvirkning på deres miljøfotspor. Man kan derfor si at økt miljøvennlighet kommer som en konsekvens av kostnadsfokus og ikke vice versa. Organisasjonen jobber kontinuerlig med å redusere CO<sub>2</sub>-utslippet i den grad det er realistisk at et flyselskap kan redusere det.

Under intervjuet med representanten fra ledelsen understrekes det at den viktigste enkeltfaktoren et flyselskap kan bidra med når det kommer til å være miljøvennlig, er å investere i nye fly.

## **5.2.2 Arbeidsforhold**

I 4.2.3 presenterte vi hvordan Norwegian har definert sitt samfunnsansvar relatert til arbeidsforhold på sin nettside. Ifølge Midttun (2007) er det nødvendig for en organisasjon å

---

<sup>6</sup> Under visjon og verdier på hjemmesiden til Norwegian skriver de at målet deres er å skape lønnsomhet og utbytte for deres aksjonærer. <https://www.norwegian.no/om-oss/var-historie/visjon-og-verdier/>

kartlegge de forskjellige interessent-relasjonene og hvordan interessentene blir berørt av organisasjonen sine handlinger. En slik dialog er ekstremt viktig for å avklare mulige konflikter og for at eventuelle endringer i organisasjonen kan bli oppdaget. Det kommer frem av representanten fra ledelsen at det ikke har blitt kartlagt noen interessent-relasjoner under utarbeidelsen av samfunnsansvaret til Norwegian. Mangel på kartlegging vil si at ingen av interessentene har blitt spurt til råds, som ifølge Carson m.fl. (2015, s. 401) vil tilsi at samfunnsansvaret til en organisasjon ikke vil være godt forankret.

Alle representantene for de ansatte er enige om at det er dårlig kommunikasjon mellom visse ansattgrupper og ledelsen. Representantene fra kabin og pilot er ikke fornøyd med kommunikasjonen, som blir igjen bekreftet av representanten fra administrasjonen som sier at det er grupperinger i selskapet som ikke er fornøyd med kommunikasjonen. Informanten fra kabinen – med base utenfor Norge – mener noe av problemet ligger hos ledelsen, og da spesielt at de er for lite synlige nedover i organisasjonen. Imidlertid påpeker informanten også at de ansatte og deres vilje til å finne og følge opp sakene også har en betydning.

*“Vi får alltid høre når vi kommer med et spørsmål at “de skal ta det med Norge”. Men da har jeg tenkt at det burde jo finnes et menneske man kan få et navn på i Norge. Det er nesten som at det blir hele landet Norge som skal ta våre spørsmål(...)”*  
(RK)

Informanten sier videre at kommunikasjonen kunne vært bedre hvis de ansatte hadde et ansikt på personene som tok beslutningene, og at det å forholde seg til beslutningstakere i organisasjonen som man ikke vet hvem er eller hvordan man skal få kontaktet ikke er optimalt for kommunikasjonen.

Representanten for pilotene mener noe av problemet når det kommer til intern kommunikasjon går på de ansattes manglende tillit til ledelsen samt organisasjonsstrukturen til Norwegian. Ut fra hvordan representanten for pilotene beskriver det, har de ansatte etter omstruktureringen i 2014 et fraværende forhold til ledelsen i Norwegian Air Shuttle. Informanten sier følgende:

*“Jeg har ikke noe med ledelsen å gjøre. I tillegg så jobber jeg i et rent bemanningsbyrå, så jeg forholder meg egentlig ikke til Norwegian i det hele tatt. Jeg forholder meg ikke til noen ledere i Norwegian, egentlig.” (RP)*

Videre sier representanten for pilotene at kommunikasjonen har forbedret seg mye siden 2013 da de største konfliktene pågikk, men at de fortsatt har mye å jobbe med. Ifølge informanten hjelper det heller ikke på situasjonen at de er:

*“Tvangssendt ut i et bemanningsbyrå som ikke har midler og ikke har makt eller noe som helst.” (RP)*

Dataene presentert ovenfor kan tolkes som at representanten for pilotene og representanten fra kabinen er de som mener at det finnes et markant forbedringspotensial knyttet til kommunikasjon mellom de ansatte og ledelsen i Norwegian. Dette kan forklares med at de er ansatt i ulike deler av organisasjonen, og at representanten for pilotene og representanten fra kabinen kan føle mindre tilhørighet til Norwegian Air Shuttle på grunn av at de juridisk og formelt ikke er direkte tilknyttet selskapet – mens det motsatte er tilfellet for representanten fra administrasjonen. Dette kan underbygges av sekundærkildene i kapittel 4, der det kommer frem at konfliktene mellom ledelsen og de ansatte er et resultat av et ønske om en nærmere tilknytning til morselskapet, og at de følgelig er misfornøyde med å bli flyttet over til andre, mindre datterselskaper.

Representanten fra administrasjonen hevder at ledelsen er klar over at det eksisterer et kommunikasjonsproblem innad i organisasjonen og at de jobber aktivt med å forbedre kommunikasjonen. Dette samstemmer med inntrykket representanten fra ledelsen gir under intervjuet, som forteller om de ulike kommunikasjonskanalene de benytter seg av for å sikre et godt samarbeid med de ansatte. Blant annet har organisasjonen en egen massekommunikasjonskanal der påkrevd informasjon, manualverk og oppslagsverk er tilgjengelig for de ansatte. Representanten fra ledelsen forteller videre at Norwegian nylig har startet med kommunikasjonskanalen Facebook Workplace som blir beskrevet som en viktig kanal ledelsen bruker for å nå ut til de ansatte.

Basert på informantenes svar i intervjuene og de ovennevnte tiltakene så virker det som at Norwegian jobber med å forbedre kommunikasjonen med de ansatte, men at det fortsatt eksisterer et forbedringspotensial, og at ledelsen enda ikke har lyktes fullstendig med å sikre tilfredsstillende kommunikasjon innad i organisasjonen. Dialog er, som nevnt tidligere, essensielt for å forebygge eller avklare potensielle konflikter. Dette kan bidra til at organisasjonen unngår økonomiske og omdømmemessige kostnader, som en eventuell konflikt med en interessent kan føre til (Midttun, 2007).

Under intervjuet tar representanten fra ledelsen opp kostnadsbesparelser knyttet til både miljø- og verdiskapingspilaren. På spørsmål om arbeidsforholdpilaren var ikke kostnadsbesparelse et tema informanten tok opp i det hele tatt. Dette er bemerkelsesverdig siden Norwegian benytter seg av outsourcing som strategi, blant annet ved å være medeier i bemanningsselskapet OSM Aviation<sup>7</sup>, som kan spare organisasjonen for mange utgifter forbundet med ansettelsesforhold. Moen (2017) hevder at Norwegian gjør dette for å holde igjen kravene fra fagforeningene og for å unngå innblanding av de ansatte i beslutningsprosessen, og skrev i artikkelen at ledelsen i Norwegian ikke ville stille til intervju i forbindelse med hennes undersøkelser. Det at representanten fra ledelsen ikke nevner outsourcing i intervjuet selv om det er en viktig del av pilaren arbeidsforhold samt Moen sin erfaring rundt akkurat samme tema, underbygger vårt valg om å trå forsiktig rundt dette temaet for å kunne få gjennomført intervjuet.

### **5.2.3 Verdiskaping**

I 4.2.3 presenterte vi hvordan Norwegian har definert sitt samfunnsansvar med tanke på verdiskaping på sin nettside. For å avdekke hvordan pilaren verdiskaping blir ivaretatt ble representanten fra ledelsen også her bedt om å utdype et sitat fra hjemmesiden samt reflektere over hvor gjennomtenkt Norwegian sin verdiskaping er. Representanten fra ledelsen påpeker bidraget Norwegian gir til samfunnet gjennom skatt og arbeidsgiveravgift. Informanten forteller videre om hvordan organisasjonen knytter landet sammen, som gjør det lettere for andre selskaper å bidra med verdiskaping og mener at private virksomheters bidrag til samfunnet generelt ofte blir glemt. Det kommer fram at bidragene Norwegian gjør til verdiskaping først og fremst er relatert til organisasjonens egen lønnsomhet og at valgene

---

<sup>7</sup> <https://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/12/16/0839/Norwegian/norwegian-overtar-halvparten-av-osm-aviation>

knyttet til pilaren følgelig blir tatt på kommersielt grunnlag. Dette blir begrunnet med at de er en kommersiell organisasjon og at de velger hvor de skal opprette baser og flyvninger ut fra hvordan konkurransen er og om det er etterspørsel etter deres tjenester der. Dette kommer frem i uttalelsen til representanten fra ledelsen:

*“Vi er en kommersiell virksomhet, så vi etablerer baser der hvor det er godt trafikkgrunnlag og der vi ser at det er et kommersielt potensial, og det er basert på gode og lange analyser (...) gjennom baseetableringer og rutelanseringer så bidrar vi til å skape arbeidsplasser. Så vi etablerer ikke en base sånn i utgangspunktet for at der vil vi skape masse arbeidsplasser, men det er jo en direkte konsekvens av det vi gjør.” (RL)*

Denne uttalelsen er veldig lik det som representanten fra ledelsen sier på miljøpilaren, men en viktig forskjell er at Norwegian benytter seg av et uavhengig selskap<sup>8</sup> til å kartlegge organisasjonens bidrag til samfunnet gjennom en årlig rapport, mens det ikke eksisterer en tilsvarende kvantifisering knyttet til miljøaspektet som er utarbeidet av Norwegian. Rapportene tallfester bidragene til samfunnet gjennom hvor mange arbeidsplasser de skaper, hvilke næringer som de berører og hvilke steder i Norge som har en økonomisk vekst på grunn av Norwegian sin eksistens. Rapportene er et godt hjelpemiddel for Norwegian til å ivareta og utvikle pilaren verdiskaping videre, i tillegg til at de bidrar til å skape legitimitet til organisasjonen sine interesser.

Strategien til Norwegian innen verdiskaping kan gå under den instrumentelle tilnærmingen, der samfunnsansvarlige aktiviteter blir sett på som et strategisk verktøy for å oppnå økonomiske mål som kan føre til verdiskaping (Garriga & Melé, 2004). Utsagnet fra representanten fra ledelsen om at Norwegian tar valg basert på kommersielle vurderinger kan tyde på at de jobber mot en av hovedgruppene for å nå det økonomiske målet; at organisasjonen kan oppnå konkurransefortrinn gjennom langsiktig fortjeneste (Garriga & Melé, 2004).

---

<sup>8</sup> Menon Economics



## 5.2.4 UNICEF

I 4.2.4 presenterte vi hvordan Norwegian har definert sitt samfunnsansvar med tanke på UNICEF på sin nettside. Det kommer tydelig fram av både intervjuene med representantene for de ansatte og intervjuet med representanten fra ledelsen at UNICEF-samarbeidet skaper et stort engasjement blant de ansatte. Informanten for ledelsen forteller om hundrevis av ansatte som sender mail om å få være med på den årlige “fyll-et-fly”-turen som Norwegian arrangerer med UNICEF. Det er kun et begrenset antall ansatte som får være med på turen. De ansatte som får muligheten til å være med på en slik tur blir regnet som ambassadører etter turen. Representanten fra ledelsen forteller videre at de ansatte får et unikt innblikk i hva det genererer av inntekter til UNICEF og hva pengene faktisk brukes til. Dette er ifølge Carson m.fl. (2015, s. 401) noe som kan bli ansett som en intern prosess innen teorien om interessedialoger for å skape bevissthet blant de andre ansatte som ikke får mulighet å delta på turen. Representanten fra ledelsen forteller at ambassadørene er viktige budbringere for å fortelle sine kollegaer om betydningen av UNICEF-samarbeidet og hva donasjonene og inntektene brukes til. Dette blir bekreftet av representanten fra kabin som har deltatt på en slik tur at informanten snakker mye om turen til sine kollegaer. Utnevnelsen av ambassadører er en viktig strategi for Norwegian som hjelper organisasjonen å kommunisere samarbeidet til samfunnet. Ifølge Dowling & Pfeffer (1975) er det også hensiktsmessig for organisasjoner, og følgelig også Norwegian, å bli identifisert med en institusjon som UNICEF for å oppnå sosial legitimitet.

Det kommer frem i intervjuene med representanten fra ledelsen hvor gjennomgående samarbeidet med UNICEF er i hele organisasjonen. Informanten forteller at Norwegian skal gjøre det lettest mulig for kundene å bidra til UNICEF, og det nevnes eksempelvis at de ansatte donerer beløpet som organisasjonen tidligere brukte på julegaver samt at Norwegian har tilrettelagt for at kunder kan donere penger til UNICEF når de kjøper flybilletter. Dette samsvarer med inntrykkene fra intervjuene.

Representanten fra ledelsen forteller at det naturlig for Norwegian å gi tilbake og siterer administrerende direktør Bjørn Kjos: *“Alle må ta ansvar for verden rundt seg”*. Dette gjør de ved å ta i bruk plattformen som Norwegian har og bruke den til å få ut budskapet til UNICEF, samt legge opp til ulike måter hvor kundene kan gi bidrag til UNICEF.

### 5.2.5 Tolking og oppsummering

Ut fra analysen over og innsamlede data har vi valgt å lage en tabell for å enklere kunne gi en oversikt over hvor godt de forskjellige grunnpilarene blir ivaretatt. Vi presiserer at tabellen under, i likhet med tabell 3, er utarbeidet basert på forfatterens subjektive tolkning av informantenes svar på intervjuene.

**Tabell 4:** Ivaretagelse av Norwegian sine grunnpilare

<b>Grunnpilare</b>	<b>Ivaretagelse</b>	<b>Tolkning</b>
Miljø	Konsekvens av kostnadsbesparelser	Lite ivaretatt
Arbeidsforhold	Kommunikasjonsproblem	Ikke ivaretatt
Verdiskaping	Konsekvens av kommersielle valg	Delvis ivaretatt
UNICEF	Gjennomgående i hele organisasjonen	Godt Ivaretatt

### 5.3 Hva har det betydd for Norwegians ansatte at de er en del av en samfunnsansvarlig organisasjon?

I denne seksjonen ser vi på motivasjonen til Norwegians ansatte, og går nærmere inn på hvilken betydning miljø, verdiskaping og UNICEF-samarbeidet har for deres motivasjon. De empiriske funnene som blir presentert under er følgelig basert primært på intervjuene fra de ulike representantene for de ansatte. Spørsmålene som ble stilt for å svare på dette forskningsspørsmålet var om de forskjellige informantene mente det var en motivasjonsfaktor at Norwegian satser på miljø og verdiskaping, samt hvordan samarbeidet mellom UNICEF og Norwegian motiverer de ansatte. Det samme spørsmålet ble ikke stilt under pilaren arbeidsforhold<sup>9</sup>, og vi har derfor hovedsakelig brukt sekundærkilder under denne pilaren med supplementer fra intervjuene.

---

<sup>9</sup> Se Kapittel 3.6 Gjennomføring

For at samfunnsansvaret skal ha en effekt på motivasjonen for de ansatte, må samfunnsansvaret være godt forankret i organisasjonen (Ditlev-Simonsen, 2013). Et godt forankret samfunnsansvar bærer preg av en god interessentdialog mellom organisasjonen og interessentene (Carson m.fl., 2015, s. 401)

### 5.3.1 Miljø

Når representantene for de ansatte får spørsmål om hvor stor motivasjonsfaktor det er at Norwegian satser på miljø, indikerer svarene at det foreligger delte meninger. Blant annet så kan det virke som at representanten fra kabinen og representanten for pilotene vektlegger miljø i større grad enn hva informanten fra administrasjonen mener er tilfelle. Representanten for pilotene uttalte blant annet følgende om miljøengasjementet:

*“Å fly med de reneste flyene og bruke mindre drivstoff er faktorer som vi tenker på”.*  
(RP)

Uttalelsen ovenfor indikerer at tiltakene Norwegian gjør for miljøet ikke går ubemerket hen blant pilotene. Representanten fra kabinen forteller i tillegg om alle tiltakene<sup>10</sup> som har blitt satt i verk for å gjøre flyene mest mulig miljøvennlig, ned til den minste detalj, noe som kan tyde på at Norwegian og deres ansatte genuint ønsker å være miljøvennlig - og at det ikke bare er noe som blir kommunisert utad. Informanten sier videre at miljøengasjementet bidrar til stolthet på arbeidsplassen.

Representanten fra administrasjonen forteller at det trolig er en motivasjonsfaktor at Norwegian er miljøvennlig. Informanten mener at Norwegian sitt bidrag til å være miljøvennlig ikke er noe de ansatte tenker på til vanlig og at det for informanten sin del ikke gir noen motivasjonseffekt personlig siden dette kun er noe som står på nettet. Intervjuene med de forskjellige representantene for de ansatte indikerer at det eksisterer en forskjell mellom representanten fra administrasjonen sammenlignet med representanten fra kabinen og representanten for pilotene. Dette kan forklares ved at representanten fra administrasjonen ikke får ta del i de ulike tiltakene som Norwegian har igangsatt på selve flyene og følgelig ikke ser påvirkningen disse tiltakene har.

---

<sup>10</sup> Alt er papirløst, ingen unødvendige produkter ombord, spør om passasjerer vil ha glass.

### 5.3.2 Arbeidsforhold

For å tolke arbeidsforhold-pilaren og hva det har betydd for de ansatte fokuserer vi på tilliten mellom de ansatte og Norwegian. Det er ifølge Elkington (1998) essensielt at det er tilstrekkelig tillit mellom en organisasjon og dens ansatte for å kunne utvikle seg i en mer bærekraftig retning.

Konfliktene mellom de ansatte og Norwegian kan indikere at det er mangel på tillit mellom organisasjonen og de ansatte. Det virker som om de ansatte ikke har tillit til at Norwegian kommer til å ta hensyn til deres ansettelsesforhold dersom det for eksempel oppstår en langvarig streik igjen<sup>11</sup>. Dette kan også underbygges av hva som kom frem under intervjuet med representanten for pilotene når vi spør om kommunikasjonen mellom de ansatte og ledelsen er god og på oppfølgingsspørsmålet om hvordan den har forbedret seg. Da kom det fram at informanten mener ansatte er redde for å snakke om dette med forholdet til ledelsen. For eksempel uttrykte en i hovedverneombudet sin mening og ble straffet med avskjedigelse for det under streiken i 2015, noe som kan virke avskrekkende på andre ansatte. Saken endte med at den avskjedigede ansatte saksøkte Norwegian, der partene inngikk forlik i saken (Mortensen, 2015). Eksemplene ovenfor gir en indikasjon på at tilliten mellom Norwegian og de ansatte ikke er optimal og kan være et hinder for Norwegian når det kommer til deres bærekraftige rapportering.

Bhattacharya m.fl. (2008) har forsket på sammenhengen mellom en organisasjons aktiviteter og hvordan disse tiltrekker og beholder ressurssterke ansatte på. Forskningen viste at det var en sammenheng mellom organisasjonens aktiviteter og hvordan organisasjonen beholdt og tiltrakk ansatte på en legitim og overbevisende måte. Dette er en teori som ikke nødvendigvis er gjeldende når det gjelder Norwegian og det markedet de opererer i: Til tross for at pilotene har hatt en langvarig konflikt med Norwegian så valgte 140 av konkurrenten RyanAir sine piloter å gå over til å jobbe for Norwegian i 2017 (Ripegut, 2017). Dette kan indikere at selv om Norwegian har fått mye negativ omtale for sin behandling av pilotene, er det fortsatt andre lavprisselskaper som tilbyr dårligere vilkår enn Norwegian – og at dette slår fordelaktig ut for organisasjonen.

---

<sup>11</sup> Se Norwegian streik 2015: <https://e24.no/privat/norwegian-air-shuttle/norwegian-streiken-er-over/23412143>

### 5.3.3 Verdiskaping

I denne seksjonen vil analysen og funnene hovedsakelig basere seg på intervjuene med representanten fra administrasjonen og representanten for pilotene, da representanten fra kabinen ikke hadde tilstrekkelig kunnskap innenfor denne pilaren.

Begge representantene anerkjenner at Norwegian bidrar til mange arbeidsplasser og har kjennskap til hvilke områder de bidrar på. Det er derimot forskjellige syn mellom de to informantene om den underliggende grunnen til at organisasjonen bidrar til verdiskaping.

Representanten fra administrasjonen mener at Norwegian sin verdiskaping ikke er en avgjørende motivasjonsfaktor, men heller at det er en inspirerende faktor at Norwegian er innovativ og utvikler seg for å finne mer effektive løsninger. Elkington (1998) mener at en av måleattributtene som kan benyttes av en organisasjon for å måle dimensjonen profitt – altså verdiskaping – er hvor innovativ organisasjonen er. Innovasjon i en organisasjon er et mål på bærekraft og kan være en motivasjonsfaktor for de ansatte. Representanten for pilotene har et annet syn på hvorfor Norwegian bidrar til verdiskaping: Informanten vektlegger at Norwegian bidrar til mange arbeidsplasser, men konkluderer at dette er fordi “de har fryktelig mye gjeld” og at de derfor gjør det for å tjene penger. Videre uttaler representanten for pilotene:

*“Dette er et aksjonæransvar, føler jeg, framfor at det er et samfunnsansvar.” (RP)*

Representanten fra ledelsen uttalte noe lignende vedrørende verdiskaping under intervjuet. Informanten uttalte at Norwegian i utgangspunktet ikke etablerer baser for å skape arbeidsplasser, men at det er en direkte konsekvens av de kommersielle vurderingene organisasjonen gjør for å se hvor det er godt trafikkgrunnlag og kommersielt potensial.

Ut fra intervjuet med representanten fra administrasjonen og fra representanten for pilotene kan det virke som at Norwegian sin verdiskaping ikke har stor påvirkning på motivasjonsfaktoren til informantene. Denne strategien kan ses i sammenheng med instrumentelle tilnærminger, der samfunnsansvarlige aktiviteter blir sett på som et strategisk verktøy for å oppnå økonomiske mål som kan føre til verdiskaping. At aktiviteten blir sett på som et strategisk verktøy er også en av to faktorer som Ditlev-Simonsen hevder skal til for at

de ansatte skal bli motivert. Den andre faktoren er hvor involvert de ansatte er i utformingen av samfunnsansvaret. Dette kan tyde på at når det kommer til den spesifikke teorien så holder det ikke at kun en av faktorene er oppfylt; begge to må oppfylles for at det skal ha positiv effekt på de ansattes motivasjon.

#### **5.3.4 UNICEF**

Under intervjuene med de ulike representantene for de ansatte kom det frem at representanten fra kabinen har vært mer delaktig i UNICEF-samarbeidet sammenlignet med de to andre representantene. Dette har følgelig ført til at motivasjonen til denne informantene er høyere enn det som virker å være tilfelle hos de to andre.

Representanten fra kabinen har deltatt på en “fyll et fly”-tur i regi av Norwegian. Det kommer frem fra intervjuet at informantene ikke visste noen ting om dette samarbeidet før turen, men at det var en helt annen sak etter at turen var ferdig. De to andre representantene for de ansatte har ikke deltatt på en slik tur, noe som vises på engasjementet deres under intervjuet når det blir spurt om UNICEF-samarbeidet. Alle de tre representantene er enige om at det er motiverende for de ansatte at de samarbeider med en organisasjon som UNICEF, det er heller graden av motivasjon som er forskjellig. Representanten fra kabinen uttalte at turen med UNICEF forandret synet på Norwegian som organisasjon, og at det personlig var en veldig stor motivasjonsfaktor å få delta på denne turen, og at UNICEF-samarbeidet i seg selv gir grunnlag for økt motivasjon.

De to andre representantene ikke har deltatt på en lignende tur, og fokuserte mer på andre elementer ved UNICEF-samarbeidet, i tillegg til å nevne turene kort. De nevner blant annet at Norwegian donerer et beløp til UNICEF i stedet for å gi de ansatte julegaver. Dette blir nevnt som et positivt bidrag fra Norwegian. På spørsmål om det er motiverende for de ansatte at Norwegian har et samarbeid med UNICEF svarer representanten for pilotene at det motiverer “littegrann”. Representanten fra administrasjonen mener også at det er en motivasjonsfaktor for de ansatte. Videre forteller representanten fra administrasjonen om hvordan samarbeidet med UNICEF kan få de ansatte til å bevisstgjøre de som jobber i Norwegian samt få de ansatte til å sette hverdagen i et større perspektiv.

Det kommer videre fram under intervjuet med representanten fra ledelsen at de ansatte ikke har blitt inkludert under utformelsen av samfunnsansvaret. Dette kan være en av grunnene til at motivasjonen er så varierende mellom de ulike representantene for de ansatte.

Ifølge Ditlev-Simonsen (2013) er det *vinn-vinn*, *ingen-effekt*, *tap-tap*-effekter som kan oppstå når en organisasjon samarbeider med en veldedig organisasjon, avhengig om hvor delaktig organisasjonens ansatte har vært i implementeringen av samarbeidet. Representanten for ledelsen uttalte at Norwegians ansatte ikke har blitt involvert i selve avgjørelsen på hvilken veldedig organisasjon Norwegian har valgt å samarbeide med. Dette kan ifølge Ditlev-Simonsen (2013) lede til en *ingen-effekt*-situasjon der de ansatte ikke har nok kunnskap om samarbeidet organisasjonen har med den veldedige organisasjonen. I Norwegian sitt tilfelle kan derimot de ansatte til en viss grad velge å engasjere seg ved å søke om å få bli med på en “fyll et fly”-tur i tillegg til at de ansatte har mulighet til å påvirke hvor disse turene skal skje gjennom avstemninger på intranettet deres. På denne måten har Norwegian snudd situasjonen fra en *ingen-effekt*-situasjon til en *vinn-vinn*-situasjon.

### 5.3.5 Tolking og oppsummering

Ut fra analysen over og innsamlede data har vi valgt å lage en tabell for å vise en oversikt over sammenhengen mellom grunnpilarene og hvordan disse pilarene påvirker motivasjonen til informantene. Vi presiserer at tabellen under, i likhet med tabell 3 og 4, er utarbeidet basert på forfatterens subjektive tolkning av informantenes svar på intervjuene.

**Tabell 5:** Betydning av Norwegian sitt samfunnsansvar

<b>Grunnpilarer / Informant</b>	<b>RA</b>	<b>RK</b>	<b>RP</b>
Miljø	Svak motivasjon	Moderat motivasjon	Sterk motivasjon
Arbeidsforhold	N/A	N/A	Liten tillit
Verdiskaping	Svak motivasjon	N/A	Svak motivasjon
UNICEF	Moderat motivasjon	Sterk motivasjon	Svak motivasjon

## 6 Konklusjon og avslutning

I dette kapitlet vil vi dra konklusjoner ut fra presentasjonen av sekundærdataene i kapittel 4 og primærdataene, samt analysen i kapittel 5. Avslutningsvis vil det bli presentert forslag til videre forskning.

### 6.1 Konklusjon

Denne studien har hatt til hensikt å undersøke hvor godt samfunnsansvaret til Norwegian er forankret i organisasjonen. For å besvare problemstillingen ble det utviklet tre forskningsspørsmål med fokus på tolkning, ivaretagelse og betydning av samfunnsansvaret innad i Norwegian.

Det første forskningsspørsmålet ønsker å besvare: *“Hvordan tolker ledelsen og de ansatte i Norwegian samfunnsansvaret i organisasjonen?”*

Det er essensielt at alle i organisasjonen har lik tolkning av samfunnsansvaret, fordi dette kan knytte ansatte og ledelsen sammen i organisasjonen.<sup>12</sup> Det kommer frem at representantene for de ansatte og representanten for ledelsen har ganske like tolkninger av de ulike delene i samfunnsansvaret. Det er på pilaren arbeidsforhold tolkningene avviker mest mellom de ulike informantene. En pågående konflikt mellom ledelsen og de ansatte om hvem som har det reelle arbeidsgiveransvaret kan være grunnen til at oppfatningen på arbeidsforholdpilaren er ulik mellom representanten fra ledelsen og de ulike representantene for de ansatte. Funnene kan tolkes i retning at den generelle oppfatningen av samfunnsansvaret er delvis forankret på bakgrunn av det ulike synet på arbeidsforholdpilaren.

Det andre forskningsspørsmålet ønsker å besvare: *“Hvordan blir grunnpilarene innen samfunnsansvaret til Norwegian ivaretatt?”*

Det er viktig for en organisasjon å ivareta samfunnsansvaret sitt for å kunne tilpasse samfunnsansvaret når forventningene til organisasjonene endrer seg for å bli oppfattet som

---

<sup>12</sup> Se for eksempel <http://www.xn--nringslivnorge-0ib.no/internasjonalt-handel/samfunnsansvar-skaper-samhold>



legitim (Carroll, 1999). Legitimitet fører til at grunnpilarene blir sett på som viktige for de ansatte og bidrar følgelig til at samfunnsansvaret blir bedre forankret i organisasjonen.

Norwegian bidrar til verdiskaping gjennom skatt og avgifter til det offentlige, i tillegg til at organisasjonen skaper arbeidsplasser. Representanten fra ledelsen påpekte også at Norwegian gjør det lettere for andre selskaper å bidra med verdiskaping, og at organisasjonen bidrar til å “knytte landet sammen”. Videre kom det imidlertid frem at tiltakene knyttet til verdiskaping hovedsakelig er gjennomført på bakgrunn av kommersielle valg. Norwegian kartlegger i tillegg hvordan de som organisasjon bidrar til verdiskaping i en årlig rapport, som er med på å ivareta verdiskapingspilaren.

Representanten fra ledelsen fokuserer i hovedsak på de nye flyene på spørsmål rundt miljøpilaren, i tillegg til dette nevner representanten fra kabinen at de har ulike miljøtiltak de gjennomfører på flyene. Felles for alle tiltakene er at de først og fremst blir gjort for å spare kostnader, og at det kun er en bonus at det i tillegg bidrar til at Norwegian er mer miljøvennlig. Norwegian kartlegger ikke hva betydningen av miljøtiltakene har betydd for de ansatte og kundene, men benytter seg av offentlige rapporter som omhandler temaet. Tiltakene som blir gjennomført på både verdiskapingspilaren og miljøpilaren er hovedsakelig kostnadsbesparende samt tatt på kommersielt grunnlag, noe som indikerer at pilarene henholdsvis er lite og delvis ivaretatt.

Den pilaren som skiller seg ut som den minst ivaretatte er arbeidsforhold. Den ikke optimale interne kommunikasjonen kan være et resultat av de mange konfliktene som har oppstått mellom Norwegian og de ansatte. Dialog er essensielt for å forebygge eller avklare potensielle konflikter. Dette kan bidra til at organisasjonen unngår økonomiske og omdømmemessige kostnader, som en eventuell konflikt med en interessent kan føre til (Midttun, 2007). Funnene tilsier at teorien stemmer i Norwegian sitt tilfelle, med stadige konflikter mellom organisasjonen og de ansatte som kan være et resultat av blant annet dårlig kommunikasjon.

Avslutningsvis indikerte funnene at ivaretagelsen av UNICEF-samarbeidet er tilfredsstillende og at dette er en pilar som organisasjonen bruker tid og ressurser på å ivareta. Dowling & Pfeffer (1995) argumenterte for at det er viktig for en organisasjon å vise at de lever i takt med og ivaretar legitimiteten til samfunnet, noe Norwegians UNICEF-samarbeid bidrar til.

Funnene kan tolkes i retning at den generelle oppfatningen av samfunnsansvaret er lite forankret på bakgrunn av pilarene miljø og arbeidsforhold.

Det tredje forskningsspørsmålet ønsker å besvare: *“Hva har det betydd for Norwegians ansatte at de er en del av en samfunnsansvarlig organisasjon?”*.

Forskning viser at inkludering av de ansatte i utformingen av samfunnsansvaret og en positiv motivasjonseffekt fra de ansatte er faktorer som bidrar til økonomiske fordeler. For at dette skal la seg gjøres må samfunnsansvaret bety noe for de ansatte.

Funnene indikerer at UNICEF-samarbeidet er den største motivasjonsfaktoren for representantene for de ansatte. Funnene tilsier at verdiskaping er lite motiverende for alle representantene noe som kan forklares ved at de ikke deltar og bidrar direkte på denne pilaren. Dette er også tilfellet på miljøpilaren der representanten fra kabin og for pilotene får ta del i miljøtiltakene og følgelig ser på miljøtiltakene som en større motivasjonsfaktor enn representanten fra administrasjonen som ikke tar like mye del i tiltakene.

Ifølge Ditlev-Simonsen (2013) har samfunnsansvar en effekt på motivasjonen for de ansatte dersom det er godt forankret og et godt forankret samfunnsansvar preges av en god interessedialog mellom organisasjonen og interessentene, der interessentene blir involvert i beslutningene (Carson m.fl., 2015). Svarene fra informantene indikerer at motivasjonen blant de ansatte er høyest der de ansatte selv kan delta og se virkningene på tiltakene, som er tilfellet med UNICEF-samarbeidet og miljøpilaren. Følgelig er teoriene til Ditlev-Simonsen og Carson m.fl. konsistente med funnene i analysen vår. Til tross for at forskere er enige om betydningen av at de ansatte får medvirke i utformingen, er det få organisasjoner som velger å involvere de ansatte når samfunnsansvaret blir utarbeidet (Ditlev-Simonsen, 2013). Dette indikerer at Norwegian handler på lik linje med andre organisasjoner på dette punktet.

Videre tilsier analysen at tilliten mellom de ansatte og ledelsen er lav og at de ansatte er redde for å snakke om forholdet mellom ledelsen og de ansatte.

Tillit er en viktig faktor når sosial kapital skal etableres (Elkington, 1998). Til tross for kritikk rundt ansettelsesforhold opplevde Norwegian høsten 2017 at 140 av konkurrenten RyanAir sine piloter gikk over til Norwegian, en hendelse som på mange måter er motsatt av det teori og andre funn vil tilsi da sekundærkildene gir inntrykk av at Norwegian sine ansatte ikke er fornøyd med organisasjonen.

Funnene kan tolkes i retning at den generelle oppfatningen av samfunnsansvaret er delvis forankret på bakgrunn av at arbeidsforhold og verdiskaping svekker forankringen.

Vi har utarbeidet en tabell som illustrerer vår oppfatning om hvor godt forankret samfunnsansvaret til Norwegian er for de fire pilarene vi har fokusert på i denne oppgaven. Ut fra tabellen over konkluderer vi med at samfunnsansvaret til Norwegian er delvis forankret.

**Tabell 6:** Oppsummering av forankring

<b>Grunnpilarer</b>	<b>Forankring</b>
Miljø	Delvis forankret
Arbeidsforhold	Ikke forankret
Verdiskaping	Delvis forankret
UNICEF	Forankret

## 6.2 Videre forskning

Underveis i arbeidet med denne studien har det dukket opp andre problemstillinger vi ser at det mangler tilstrekkelig forskning på. Denne oppgaven er en singel casestudie av Norwegian, så det hadde vært hensiktsmessig å utarbeide en komparativ casestudie med flere flyselskaper. For eksempel kunne man sammenligne graden av forankring i de forskjellige selskapene, og om det er store forskjeller eller likheter mellom de forskjellige ansattgruppene i flyselskapene. Videre kunne det også vært interessant å undersøke kundenes oppfatning av samfunnsansvaret til Norwegian, for eksempel ved å kartlegge om det har noen betydning for kundene at Norwegian er en samfunnsansvarlig organisasjon.

## 7 Referanser

Adressa Avis (2018, 27. februar). Parat-medlemmer tar strid med Norwegian til Høyesterett.

Hentet fra:

<https://www.adressa.no/nyheter/innenriks/2018/02/27/Parat-medlemmer-tar-strid-med-Norwegian-til-Hoyesterett-16177921.ece> [21.04.18]

Aftenposten (2018, 26. jan.) Norwegian vant ankestrid om ansettelse mot piloter og kabinansatte. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/norge/i/ddmyQq/Norwegian-vant-ankestrid-om-ansettelse-mot-piloter-og-kabinansatte> [30.04.18]

Bowen, H.R. (2013). *Social Responsibilities of The Businessman*. University of Iowa Press. Iowa City

Bhattacharya, C. B, Sen, S. Korschun, D. (2008). *Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent*. MIT Sloan Management Review. Vol. 49. No. 2

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(3), 946–967.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. University of Georgia. *Business & Society*, Vol 38, No. 3. Sage Publications, s. 268-295

Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. I Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon & Donald Siegel (Red.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, s. 19-46

Dagbladet (2017a, 17.01). *Luftfartsindustrien på vei til å droppe sitt samfunnsansvar*. Hentet fra: <https://www.dagbladet.no/kultur/luftfartsindustrien-pa-vei-til-a-droppe-sitt-samfunnsansvar/66642782> [23.05.18]

Dagbladet (2017b, 24.01). *Luftfartsindustrien tar samfunnsansvar*. Hentet fra:  
<https://www.dagbladet.no/kultur/luftfartsindustrien-tar-samfunnsansvar/66900234> [23.05.18]

DN (2015, 02.03). *Avis: Kjos vil slå datterselskap konkurs*. Hentet fra:  
<https://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/03/02/0526/Norwegian/avis-kjos-vil-sl-datterselskap-konkurs> [28.05.18]

Deegan, C. (2006). Legitimacy Theory. Hoque, Z. (Red.), *“Methodological Issues in Accounting Research: Theories, Methods and Issues”*. London: Spiramus

De Rosa, M. (29. Jan, 2017) Kannibalisme i konsernet. *Dagsavisen*. Hentet fra:  
<https://www.dagsavisen.no/innenriks/kannibalisme-i-konsernet-1.917911> [30.05.18]

Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. & McNamara, G. (2014) *Strategic management: creating competitive advantages*. Maidenhead: McGraw Hill Education.

Ditlev-Simonsen, C.D, & Brøgger, B. (2013). Midttun, A (Red.). *“CSR and Beyond - A Nordic Perspective”* (page 117-134). Oslo: Cappelen Damm AS; ISBN 978-82-02-41215-9

Ditlev-Simonsen C.D (2014) Norske og internasjonale regler og initiativ knyttet til samfunnsansvar (CSR) . *Praktisk økonomi & finans*, 2014(03) pp.191-201. Hentet fra:  
[https://www.idunn.no/pof/2014/03/norske\\_og\\_internasjonale\\_regler\\_og\\_initiativ\\_knyttet\\_til\\_sa](https://www.idunn.no/pof/2014/03/norske_og_internasjonale_regler_og_initiativ_knyttet_til_sa)

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 18(1), s. 122-136.

Du, S., Bhattacharya, C.B. and Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.

E24 (2016, 24.05) *Norwegian-rettssak gjelder hele arbeidslivet, mener Parat*. hentet fra: <https://e24.no/jobb/norwegian-air-shuttle/norwegian-rettssak-gjelder-hele-arbeidslivet-mener-parat/23691663> [30.04.18]

E24 (2018, 27.02) *Parat anker Norwegian dommen*. Hentet fra: <https://e24.no/lov-og-rett/norwegian-air-shuttle/parat-anker-norwegian-dommen/24272023> [07.05.18]

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. (2012) *Management research*. 4. Utgave. Los Angeles: SAGE Publications.

Elkington, J. (1998) *Cannibals With Forks: The triple bottom line of the 21st century business*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.

Elkington, J. (2004) Enter the Triple Bottom Line. I Henriques, A. & Richardson, J. (Red.) *The Triple Bottom Line. Does it all add up?*, s. 1-17. London: Routledge.

Elkington, J. (2006) Governance for Sustainability\*. *Corporate Governance: An International Review*, Vol.14(6), s. 522-529

Elkington, J. & Zeitz, J. (2014) *The Breakthrough Challenge: 10 Ways to Connect Today's Profits with Tomorrow's Bottom Line*. Somerset, US: John Wiley & Sons, Incorporated

Friedman, M. (1970) *The Social Responsibility Of Business Is To Increase Its Profits*. The New York Time Magazines

Freeman, R.E. & Reed, D.L (1983) Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.

Fjose, S. Dombu, S. V. Iversen, E. K (2016). *Ringvirkninger av utenlandske Norwegian-reisendes konsum i Norge* (Menon-rapport Nr. 53/2016). Hentet fra:

<https://www.menon.no/ringvirkninger-utenlandske-norwegian-reisendes-konsum-norge/>  
[30.04.18]

FNs verdenskommisjon for miljø og utviklings rapport (1987) *Vår felles framtid*. Hentet fra:  
<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> [21.05.18]

FN (2018) *Bærekraftig utvikling*. Hentet fra:  
<https://www.fn.no/Tema/Fattigdom/Baerekraftig-utvikling> [16.03.2018]

Garriga, E. & Melè D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71

Hagen, A. W. (2015, 01.03). *Dette trenger du å vite om Norwegian-streiken*. Hentet fra:  
<https://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/03/01/2054/Luftfart/dette-trenger-du--vite-om-norwegianstreiken> [28.05.18]

Henriksen, A.R. (2003) Etikk og lønnsomhet *Magma* Årg.6, nr. 4, pp.69-74 hentet fra:  
<https://www.magma.no/etikk-og-loennsomhet> [24.02.18]

Hustadnes, H. (4. Mars 2017) USA-tillitsvalgt hardt ut mot Norwegians bemanningsselskap: - Norwegian ansatte straffes for å ha dannet fagforening. *Dagbladet* Hentet fra:  
<https://www.dagbladet.no/nyheter/norwegian-ansatte-straffes-for-a-ha-dannet-fagforening/67364805> [21.05.18]

Carson, S.G., Kosberg, N., Skauge, T., & Laudal, T. (2015) *Etikk for beslutningstakere*. Oslo: Cappelen Damm.

Jacobsen, D. (2015), *"Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode"*, Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jakobsen, O. (2011, ) John Elkington. *Cultura*. Hentet fra:  
<https://www.cultura.no/arkiv/pengevirke/john-elkington> [03.05.18]

Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Norway: Abstrakt forlag.

Kolberg, M & Hirsti, K. (2016, 1.juli) Norwegian tapte mot pilotene. *NRK*. Hentet fra <https://www.nrk.no/norge/norwegian-tapte-mot-pilotene-1.13023080> [30.04.18]

Lee, M.P. (2008) A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), s. 53-73. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x

Midttun A. (2007) CSR eller bedriftens samfunnsansvar: En megatrend vokser fram. *Magma*, 10 (3), 57-71. Hentet fra fra: <https://www.magma.no/csr-eller-bedriftens-samfunnsansvar-en-megatrend-vokser-fram> [16.03.2018]

Moen, E. (2017) Weakening trade union power: New forms of employment relations. The case of Norwegian Air Shuttle. *Transfer: European Review of Labour and Research* 23(4), s.425-439. DOI: 10.1177/1024258917703547

Mortensen, Y. (2015, 03.12). *Norwegian sparket hovedverneombud. Nå har de inngått forlik*. Hentet fra: <https://frifagbevegelse.no/nyheter/norwegian-sparket-hovedverneombud-na-har-de-inngatt-forlik-6.158.317338.8edabb8df5> [28.05.2018]

Nordhaug, O. (2003) Etske utfordringer i multinasjonale selskaper. *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/etske-utfordringer-i-multinasjonale-selskaper> [06.05.18]

Norwegian (2017, 18.okt) *Norwegian planter titusenvis av trær for miljøet* [Pressemelding]. Hentet fra: [https://media.norwegian.com/?\\_ga=2.96123672.521340726.1525008490-1331540927.1514481417#/news/norwegian-planter-titusenvis-av-traer-for-miljoet-268447](https://media.norwegian.com/?_ga=2.96123672.521340726.1525008490-1331540927.1514481417#/news/norwegian-planter-titusenvis-av-traer-for-miljoet-268447) [29.04.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2018a) *Vår Historie*. Hentet fra: <https://www.norwegian.no/om-oss/var-historie/> [28.02.2018]

Norwegian Air Shuttle ASA (2018b) *Miljø*. Hentet fra: <https://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/samfunnsansvar/miljo/> [28.02.2018]



Norwegian Air Shuttle ASA (2018c) *Struktur*. Hentet fra:  
<https://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/struktur/> [28.02.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2018d) *Samarbeid med UNICEF*. Hentet fra:  
<https://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/samfunnsansvar/unicef/> [23.04.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2018e) *Arbeidsforhold*. Hentet fra:  
<https://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/samfunnsansvar/arbeidsforhold/> [30.04.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2018f) *1. Kvartalsrapport 2018*. Hentet fra:  
<https://www.norwegian.no/globalassets/documents/interim/norwegian-q1-2018-presentation.pdf> [30.04.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2018g) *Verdiskaping*. Hentet fra:  
<https://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/samfunnsansvar/verdiskaping/> [30.04.18]

Norwegian Air Shuttle ASA (2018h) *Priser og utmerkelser*. Hentet fra:  
<https://www.norwegian.no/om-oss/var-historie/priser-og-utmerkelser/> [23.05.18]

Regjeringen (2014, 24.11). Samfunnsansvar: Forventninger og retningslinjer. Hentet fra:  
[https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/forventninger\\_retningslinjer/id2076270/](https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/naringslivssamarbeid-i-utlandet/innsikt/forventninger_retningslinjer/id2076270/) [30.04.18]

Regjeringen (2017, 18.Mai) *Næringslivets samfunnsansvar*. Hentet fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/internasjonalt-naringsssamarbeid-og-eksport/samfunnsansvar/id603511/> [03.05.18]

Reuter Dahl, A. (17. Juni 2012) "Du har et valg, du har en sjanse" *NRK* Hentet fra:  
<https://www.nrk.no/klima/brundtland-satte-klima-pa-dagsorden-1.8126481> [21.05.18]

Ripegut, H. (2017, september) Pilotene flykter fra Ryanair til Norwegian. *Nettavisen*. Hentet fra:  
<https://www.nettavisen.no/na24/pilotene-flykter-fra-ryanair-til-norwegian/3423370195.html> [30.04.18]

Rowley, J (2002). "Using Case Studies in Research", *Management Research News*, Vol. 25 Issue: 1, s.16-27,

SAMAK. (2017). *Fremtidens flytrafikk på fair vilkår*. Hentet fra: <http://samak.info/wp-content/uploads/2017/01/SAMAKs-rapport-om-luffart.pdf> [23.05.18]

Sethi, S. P. (1978), "Advocacy advertising – The American experience", *California Management Review*, Vol 11, s. 55-67

Slaper, T.H. & Hall, T.J. (2011) *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?* *Indiana Business Review*, Vol. 86 (1), s. 4-5

SNL (2009, 14.02). *Store Norske Leksikon: Definisjon Forankring*. Hentet fra: [https://snl.no/forankre.\\_-Sterkt\\_knyttet\\_til](https://snl.no/forankre._-Sterkt_knyttet_til) [30.05.18]

St.meld. nr. 10 (2008-2009). (2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. (Oslo): Utenriksdepartementet. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-10-2008-2009/id542966/> [06.05.18]

Suchman, M.C. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *The Academy of Management Review*, 20 (3), s. 571-610.

The Economist (2009, 17. Nov.) *Triple Bottom Line*. Hentet fra: <https://www.economist.com/node/14301663> [24.02.18]

Visma (2018). *Regnskapsordbok*. Hentet fra: <https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/o/omdomme/> [20.05.18]

Yin, R. K. (2014) *Case study research: Design and methods*. 5. Utg. Los Angeles, CA: Sage Publications.

Øberg, S.P. (2015, 09.03) *Norwegian-streiken: Hva er det egentlig de krangler om?* *Aftenposten*. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/4G99/Norwegian-streiken-Hva-er-det-egentlig-de-krangler-om> [18.05.18]

## 8 Appendiks

### Appendiks 1 – Intervjuguide ansatte

- Hvor jobber du i Norwegian konsernet?
- Hvor lenge har du jobbet i Norwegian?
  
- Vet du hvem som har utformet samfunnsansvaret til Norwegian?
- Vet du hva samfunnsansvaret til Norwegian går ut på?

#### Miljø

- Mener du at Norwegian sin miljøsatsing er en motivasjonsfaktor for de ansatte?
  - På hvilken måte?
- Hvilke andre faktorer mener du motiverer de ansatte?

#### Arbeidsforhold

- Opplever du at de ansatte har god kommunikasjon med ledelsen?
  - Hva er ditt syn på dette?
- Hvordan kunne eventuelt kommunikasjonen med de ansatte blitt bedre?

#### Verdiskaping

- Hvordan mener du at Norwegian bidrar til økt verdiskaping?

#### UNICEF

- Vet du hva samarbeidet mellom Norwegian og UNICEF går ut på?
- Mener du at arbeidet Norwegian gjør med UNICEF er en motivasjonsfaktor for de ansatte?
  - På hvilken måte?

Til slutt: Er det noe du har lyst til å tilføye, noe du mener vi ikke har spurt om?

### Appendiks 2 – Intervjuguide ledelsen

## Samfunnsansvar

- Hvem har utformet samfunnsansvaret til Norwegian?
  - Gjorde du det alene? Hvem fikk du eventuelt hjelp fra?
  - Hvor fikk du inspirasjonen til å utforme samfunnsansvaret fra?
  - Hvem bestemmer hva samfunnsansvaret deres skulle fokusere på?
    - Finnes det noen krav på at Norwegian må drive med samfunnsansvarlige aktiviteter?
- Er det ut fra Elkingtons tredelte bunnlinje du har skrevet samfunnsansvaret til Norwegian?
  - Hvis ikke: finnes det annen inspirasjon
  - Hvis ja: er det flere?
- Hvor involvert er de ansatte i utformingen av samfunnsansvaret?
  - Hvem gjelder samfunnsansvaret for? Gjelder det for alle datterselskapene?
  - Hvem er Norwegian sine interessenter?
- Er samfunnsansvaret viktig for Norwegian sin merkevarebygging?

## Miljø

- Har miljø alltid vært en viktig del av Norwegian sitt samfunnsansvar?
- Det kan være vanskelig å både ivareta og satse på miljø og å være et lavprisselskap. Har det vært en utfordring for Norwegian?
- Har dere kartlagt hvor opptatt kundene er av Norwegian sin miljøsatsing?
- Har dere kartlagt hvor opptatt de ansatte er av Norwegian sin miljøsatsing?

## Arbeidsforhold

- *“Alle som jobber i Norwegian har solidarisk ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø og å utvikle en sunn bedriftskultur der åpenhet og toleranse står i høysetet”*
  - Kan du forklare med flere ord hva dette betyr?
  - Hvem er *“alle som jobber i Norwegian”*?
  - Hva betyr det at de har et solidarisk ansvar?
- Hva gjør ledelsen for å sikre god kommunikasjon med de ansatte?
  - Hvem kommuniserer dere med? Er det de tillitsvalgte?
  - Hvordan kommuniserer dere med de ansatte?

## Verdiskaping

- *“Sosial- og økonomisk verdiskaping er viktige mål som understreker Norwegians strategi for samfunnsansvar”*
  - Kan du utdype dette?
  - Hvor gjennomtenkt er Norwegian sin verdiskapning?
  - Spiller det noen rolle hvor verdiskapingen skjer?

## **UNICEF**

- Hvilke kriterier er viktige for dere når dere velger samarbeidspartnere?
- Hvem er det som velger ut samarbeidspartnere?
  - Har interessenter noe påvirkning på dette valget?
- Hvem sitt initiativ var det at den årlige julegaven til de ansatte går til UNICEF?
- Mener du at samarbeidet med UNICEF er en motivasjonsfaktor for de ansatte?

Til slutt: Er det noe du har lyst til å tilføye, noe du mener vi ikke har spurt om?

## Appendiks 3 – Informasjon til informanter

Hei,

Sender deg litt generell info om oppgaven vår samt et samtykkeskjema som vi må ha din underskrift på.

Problemstillingen i vår oppgave er:

*”Er Norwegians samfunnsansvar godt forankret i deres organisasjon?”*

*For å få svar på denne problemstillingen har vi utviklet tre delspørsmål:*

- *Hva har det betydd for Norwegians ansatte at de er en del av en samfunnsansvarlig organisasjon?*
- *Hvordan blir grunnpilarene innen samfunnsansvaret til Norwegian ivaretatt?*
- *Hvordan tolker ledelsen og de ansatte i Norwegian samfunnsansvaret i organisasjonen?*

Du vil bli omtalt i oppgaven som representant for de ansatte.

Vi ser for oss at intervjuet kommer til å ta ca. 30 min. Spørsmålene vil bli gruppert etter Norwegians tre grunnpilarer jf. <https://www.norwegian.no/om-oss/selskapet/samfunnsansvar/>

## **Appendiks 4 – Meldeskjema personvernforbundet**

*”Er Norwegians samfunnsansvar godt forankret i deres organisasjon?”*

### **Bakgrunn og formål**

Formålet med denne studien er å kartlegge hvordan samfunnsansvaret til Norwegian er, hvordan de ulike aktørene i bedriften tolker samfunnsansvaret og hvordan samfunnsansvaret blir ivaretatt innad i organisasjonen. Denne avhandlingen blir gjort som et ledd i vår masterutdanning på Universitetet i Agder, der vi går på studiet Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen.

Informantene har blitt kontaktet på grunn av relevans i oppgaven.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Datainnsamlingen vil hovedsakelig komme fra intervjuobjektene. I tillegg vil vi gjennomføre en dokumentanalyse. Spørsmålene vil omhandle Norwegian og samfunnsansvaret deres. Intervjuene vil bli tatt opp med taleopptak på mobilen, i tillegg til at det vil bli tatt notater underveis.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Studentene og veiledere er de eneste som vil ha tilgang til personopplysninger. For å ivareta konfidensialiteten vil vi omtale informantene i avhandlingen som «representant for ledelsen» og «representant for de ansatte». De vil derfor ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Lydopptakene og notatene vil lagres på mobil/data som er beskyttet med passord.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2018. Innen denne datoen vil datamaterialet anonymiseres. Når avhandlingen er ferdig og levert vil lydopptakene bli slettet.

### **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 ønsker det, kan vi sende deg notatene vi tar under intervjuet etter disse er renskrevet.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Astrid Eckhoff på telefon xxxxxxxx eller Joachim Haugland Olsson på telefon xxxxxxxx. Du kan også kontakte vår veileder Arngrim Hunnes på telefon xxxxxxxx.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

### **Samtykke til deltakelse i studien**

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

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## **Appendiks 5 – Refleksjonsnotater**

### **Refleksjonsnotat – Astrid Eckhoff**

#### **Oppsummering av oppgaven**

Temaet for oppgaven var samfunnsansvar i flyselskapet Norwegian. Vi ville finne ut hvor godt samfunnsansvaret var forankret i organisasjonen, med problemstillingen:

«Er Norwegian sitt samfunnsansvar godt forankret i deres organisasjon?»

Med dette som utgangspunkt gjennomførte vi dybdeintervjuer med både en representant fra ledelsen og representanter for de ansatte hvor fokuset var på tolkning av organisasjonens samfunnsansvar, ivaretagelse av organisasjonens samfunnsansvar og tilliten mellom de ansatte og ledelsen.

I studien fant vi ut at samfunnsansvaret til Norwegian delvis er forankret i organisasjonen og at det gjennomgående i studien viste seg at forankringen sviktet når det gjaldt arbeidsforhold.

#### **Internasjonalisering**

Internasjonalisering kan defineres som at en organisasjon tilpasser produktene og tjenestene sine til markeder i andre nasjoner og kulturer.<sup>13</sup>

Norwegian er en global aktør i flyindustrien som blir påvirket av internasjonalisering i sine operasjoner. De har satset på global ekspansjon og merket størst vekst i passasjerer på de interkontinentale rutene sine høsten 2017.<sup>14</sup> Konkurrentene deres i lavprismarkedet er alle internasjonale og de må følgelig forholde seg til internasjonale luftrom daglig.

Internasjonalisering har bydd på mange muligheter for Norwegian men kan også bidra til utfordringer. Økt internasjonalisering fører til flere konkurrenter som presser Norwegian til å gå lavere ned i pris på sine flybilletter som igjen gjør at kostnadene også må ned for å kunne overleve i markedet. Dette er en utfordring som ikke kommer til å forsvinne.

Norwegian har ekspandert fra å være et lite lavprisselskap til å bli et av Europa og verdens største lavprisselskap med både langdistanse- og kortdistanseflyvninger. Internasjonalisering kan ha bidratt til at Norwegian har fått til dette.

#### **Innovasjon**

---

<sup>13</sup> <https://snl.no/internasjonalisering - markedsf%C3%B8ring>

<sup>14</sup> <http://www.mynewsdesk.com/no/norwegian-no/pressreleases/norwegian-med-internasjonalt-vekst-og-14-prosent-flere-passasjerer-i-september-2193007>

Som et lavprisselskap er presset på Norwegian for å levere lave priser stort. Dette fører til at de i tillegg er avhengig av lave kostnader for å kunne overleve. Innovasjon og nytenking er derfor viktig. Lavprisselskapene tar etter hverandre, på godt og vondt. Dette har ført til at disse selskapene har fått mye negativ omtale da de i forsøk på å kutte kostnader har latt det gå ut over de ansatte. Eksempler på dette er at de leier ansatte fra bemanningsbyråer og at nyutdannede piloter blir utnyttet ved at de trenger flyvetid for å få sertifikater og derfor betaler flyselskapene for å få lov til å fly hos dem.

Norwegian er ikke noe unntak og det har vært høylytte konflikter mellom Norwegian og forskjellige ansattgrupper i media på grunn av blant annet outsourcing strategien til Norwegian. Denne oppgaven er innovativ fordi det ikke har blitt undersøkt hvor godt samfunnsansvaret er i Norwegian. I tillegg til dette fikk vi vite under prosessen med å få til et intervju med en representant fra ledelsen at ledelsen i Norwegian ikke har som vane å la seg intervju av masterstudenter. Dette ga oss en unik mulighet til å sammenligne oppfatningene som representanten fra ledelsen hadde med de ansattes oppfatninger av samfunnsansvaret for å se om og hvor det var ulikheter.

## **Ansvar**

I dagens globale samfunn er fokuset på ansvaret som organisasjoner har større enn noen gang. Kunder, ansatte og andre interessenter forventer at organisasjoner tar ansvar og rapportering på samfunnsansvar har gått fra å være noe en organisasjon gjør på frivillig basis til å bli mer lovpålagt.<sup>15</sup>

Flyselskaper har jobbet for å redusere CO2 utslippene sine i lang tid nå og mange flyselskaper jobber aktivt for å få ned utslippene per passasjerkilometer. Neste skritt burde kanskje være å flytte fokuset sitt over på arbeidsforholdene i bransjen og jobbe med å forbedre disse og endre trendene i industrien. De trendene som har oppstått de siste årene når det gjelder de ansatte og deres arbeidsforhold er ikke en utvikling som er bra for luftfartsindustrien. Denne oppgaven fokuserer på hvordan en organisasjon kan få samfunnsansvaret sitt forankret i organisasjonen og viser at forankringen svikter på grunn av manglende fokus på kommunikasjon og tillit mellom de ansatte og ledelsen. Selv om den fokuserer på et bestemt case – Norwegian – er det ikke utenkelig at mye av funnene vi fant i oppgaven kan brukes av andre til en viss grad.

---

<sup>15</sup> <https://www.revregn.no/i/2014/8/revisjon-08-2014-1031>

## Refleksjonsnotat av Joachim Haugland Olsson

Formålet med denne oppgaven var å finne ut hvor godt forankret samfunnsansvaret til Norwegian var i deres organisasjon. Samfunnsansvar handler om forventningene samfunnet har til en organisasjon innenfor kategoriene mennesker, samfunn og miljø, og utover det ansvaret som er pålagt ved lov. Vi har tatt utgangspunkt i interessentgruppen ansatte der forskning har vist hvordan involvering og motivasjon gir en positiv effekt på de økonomiske resultatene til en organisasjon. For å finne ut om samfunnsansvaret er godt forankret i organisasjonen Norwegian valgt vi et dybdeintervju med en representant for ledelsen for å få et bredere innsikt i hvordan Norwegian gjennomfører samfunnsansvaret sitt. Deretter intervjuet vi representanter fra administrasjonen, fra kabinen og for piloter. Dette var for å få et mest mulig helhetlig bilde av organisasjonen og for å sammenligne intervjuene for representantene mot hverandre, og opp mot ledelsen for å se hvor godt forankret det er. Vi fant ut at samfunnsansvaret til Norwegian er delvis godt forankret i organisasjonen. Det er særlig under arbeidsforhold pilaren vi ser store forskjeller, med særlig tanke på faktorer som kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen. Det har vært en langvarig konflikt mellom ledelsen og de ansatte om hvem som har det reelle arbeidsgiveransvaret. Det handler mye om det er lite tillit mellom ledelsen og de ansatte, som er en viktig egenskap om organisasjonens sitt samfunnsansvar er godt forankret. Vi ser også hvordan UNICEF-samarbeidet har hatt en stor motivasjonsfaktor for de ansatte, og særlig de ansatte som er med på turene arrangert av Norwegian vil bli ambassadører for å videreføre samarbeidet.

### *Internasjonalisering*

I en global bransje vil det være mange ulike krefter som vil påvirke Norwegian. Det er ikke bare SAS og Widerøe som er konkurrentene til Norwegian lenger. Internasjonaliseringen gjør at Norwegian konkurrerer med alle selskaper i verden hvor de operer, og må ta hensyn til nasjonale lover og regler i alle land de etablerer baser. *Politiske virkemidler* kan ha stor påvirkning på selskaper. Det kan komme lover og regler som vil ha innvirkninger på driften av selskapet. Norwegian har etablert et datterselskap i Irland, og det tok mange flere år før de fikk ja til å drive med flytrakk i USA av amerikanske myndigheter<sup>16</sup>. Så politiske virkemidler har en stor betydning på verdiskapingen til Norwegian og hvordan Norwegian skal opprettholde arbeidsforholdet sitt, der det er stort press fra fagforeninger. Det har særlig vært

---

<sup>16</sup> Amerikansk tillatelse: <https://e24.no/naeringsliv/norwegian-air-shuttle/bernie-sanders-om-norwegians-usa-satsing-vi-kan-ikke-tillate-det-aa-skje/23677670>

et omstridt tema om hvordan politiske virkemidler påvirker veksten til Norwegian. Den Et eksempel på avgifter myndigheten kan implementere er den omstridte flyseteavgiften<sup>17</sup> som gjorde at det ble dyrere for kunder å fly. Miljøavgifter kan også forekomme som også vil ha påvirkning på økonomiske resultatene til et selskap som igjen vil påvirke kundene. Den *økonomiske situasjonen* til kundene blir påvirket av kriser rundt om i verden, men også her i Norge gjennom skatter og avgifter, statsbudsjettet og finanspolitikken. I gode tider vil folk reise mer enn vanlig, og i dårlige tider vil de spare penger. Dette er noe som påvirker kundene og organisasjonen, og er noe som påvirker hvor mye kundene flyr og hva slags strategi Norwegian legger opp av tilbud til nye ruter. Hvor i verden Norwegian etablerer baser har også noe å si for sitt omdømme og hvordan dette påvirker merkevaren. Interessentgruppene som kunder, ansatte og aksjonærer til Norwegian har stor makt, og opererer Norwegian i et omstridt område med mye fattigdom eller kontroversielle politiske handlinger i landet, kan dette få konsekvenser og skade Norwegian sitt omdømme.

### *Innovasjon*

Innovasjon handler om nyskaping, fornyelse og forandring<sup>18</sup>. Det er en betegnelse på hvordan verdiskapende aktiviteter former løsninger som allerede foreligger. Norwegian har alltid hatt et stort fokus på å være innovativ og se etter løsninger før alle andre. De var det første flyselskapet i Norge med å kjøpe billetter over internett, første flyselskapet med Wifi ombord på flyene og har et stort fokus på å investere i nye fly som gjør at de har en av de yngste flyflåtene i verden. Norwegian har også de siste årene en stor satsing ved å etablere nye ruter over Atlanteren som bidrar til å skape mange nye arbeidsplasser og økonomisk vekst verden over. Spesielt i Norge har Norwegian en stor betydning for turistnæringen og gir økonomisk vekst til små lokalsamfunn rundt om i landet. Norwegian har derfor en stor betydning på å holde lokale virksomheter og småsteder i drift.

### *Ansvar*

Luftfartsindustrien er en global bransje der nye muligheter og utfordringer vil oppstå. Dette gjør at flyselskaper har fått et kostnadsfokus for å overleve. Norwegian har tatt i bruk strategien outsourcing der piloter blir leid inn gjennom bemanningsbyråer for å kutte i

---

<sup>17</sup> Se flyseteavgift: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/v0qOp/Flyselskapene-raste-mot-den-nye-flyseteavgiften-ifor--slik-ble-resultatet>

<sup>18</sup> Definisjon Innovasjon: <https://snl.no/innovasjon>

personalkostnader.<sup>19</sup> Flyruter har blitt snudd for å ha baser i land med andre lønns- og arbeidsvilkår. Her oppstår det etiske dilemmaer som har en dårligere økonomi enn i Skandinavia og er villig til å jobbe for mindre penger enn de skandinaviske pilotene. Her kan det oppstå flere dilemmaer med hvordan arbeidskraft kan bli utnyttet og det kan være mange søkere som er villige til å overta jobben. Det kan påvirke folk til å ikke stå opp for sine rettigheter for de er redd for å miste jobben sin. Dette er et problem som blir gjenfortalt i SAMAK rapporten<sup>20</sup> der de forteller om tilstander der unge piloter ikke gir beskjed om misforhold for de ikke føler nok jobbsikkerhet. Norwegian har også et ansvar ovenfor miljøet. Legitimitetsteorien handler om å forstå hvordan organisasjonen påvirker samfunnet rundt seg, og derfor har Norwegian et ansvar for å bevisst på å være miljøvennlig.

---

<sup>19</sup> Atypiske arbeidsforhold: <http://luftfart.media/2017/01/31/slar-alarm-om-fremtiden-luftfartens-ansatte-har-blitt-en-salderingspost/>

<sup>20</sup> Se: <https://frifagbevegelse.no/nyheter/samakrapport-okt-sosial-dumping-i-luftfarten-6.158.441050.a5fd992b67>