



UNIVERSITETET I OSLO

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

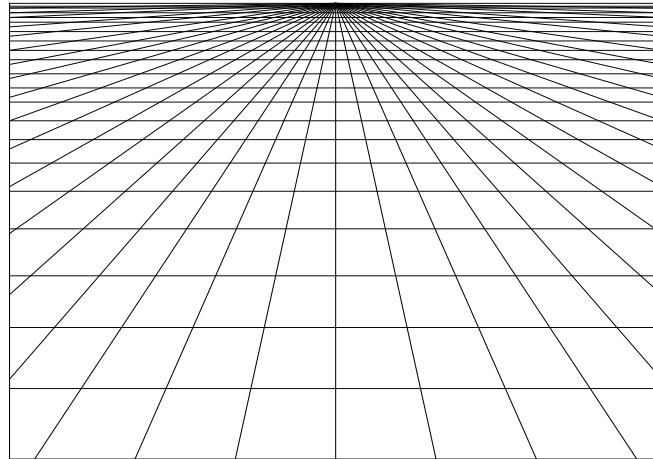
TIK

Senter for teknologi,
innovasjon og kultur

Postboks 1108 Blindern
0317 OSLO

Norway

<http://www.tik.uio.no>



MASTEROPPGAVE

Teknologi, innovasjon og kunnskap

WHY CARE?

*En analyse av Nordic Choice Hotels sin fremstilling
av WeCare-konseptet overfor egen organisasjon*

Øyvind Gjengaar

Februar 2011

17870 ord

Forord

Choice og WeCare-konseptet utgjør et svært spennende case, og jeg har i prosessen med datainnsamling og analyse fått følge både Choice og WeCare-konseptet over tid. Det er jeg takknemlig for, selv om jeg gjerne skulle dykket enda dypere inn i materien. Men alle oppgaver må på et tidspunkt avsluttes, og nå er tiden overmoden for å avslutte dette prosjektet.

Tusen takk til min veileder Tian Sørhaug for tålmodighet, smittende faglig engasjement og konstruktive innspill. Takk også til Ronny Tveite-Strand og Olav Wicken ved TIK-senteret for tilrettelegging og praktisk hjelp.

Takk til informantene for å dele sine tanker og erfaringer med meg, og til kollegaer og ledere for behjelpelighet med informasjonsinnhenting. Spesielt vil jeg takke Lena Pettersson og Hilde Hammervold ved Clarion Collection Hotel Bastion. You care.

Takk til Agnethe Willumsen for å peke ut hvor man bør grave, og til Hanne Ellingsen og Torkel Nybakk Kvaal for innspill og korrektur. Takk til familie og venner, særlig til min evig forståelsesfulle samboer, for all tenkelig støtte underveis.

Tross all hjelp er feil og mangler i oppgaven kun mitt eget ansvar.

Oslo, februar 2011

Øyvind Gjengaar

Sammendrag

Prosjektet er en case-studie av Nordic Choice Hotels sitt WeCare-konsept, og undersøker hva fremstillingen av konseptet som innovasjon har å si for implementeringen av konseptet i organisasjonen.

Choice satser aktivt på samfunnsansvar for å bedre sin markedsposisjon under parolen *We Care*, og satsningen innehar mange karakteristika av å være en innovasjon. Den fremstilles som en innovasjon av kjedens ledelse, og oppfattes også slik av de ansatte i organisasjonen, til tross for at deres arbeidshverdag og arbeidsprosesser ikke endres nevneverdig. Innovasjoner innehar en viss tolkningsfleksibilitet innen en bestemt tolkning av innovasjonen vinner hegemoni, og typisk er at de utsettes for motstridende tolkninger og kritikk fra ulike aktører med egeninteresse i hvordan innovasjonen skal oppfattes og benyttes. Samfunnsansvar som konsept og idé utfordres fra politisk høyreside og venstreside, som begge kritiserer samfunnsansvar for henholdsvis å uthule og fremme kapitalismens prinsipper, kritiseres for å være mangelfullt og ufullstendig som løsning på samtidens problemer, og hevdes å være nødt til å mislykkes fordi forutsetningene for samfunnsansvar er problematiske.

Ledelsen i Choice lykkes tilsynelatende i å skape både forståelse for nødvendigheten av endring og entusiasme for innholdet i endringen blant de ansatte. Samfunnsansvar fremstilles dels som en nødvendig respons til ytre press for stadig fornyelse, dels fremstilles den som en gylden mulighet til å skille seg ut og gi Choice unikhet i markedet. Omstillingen som kreves for å implementere strategien oppleves som lite smertefull av de ansatte, og det symbolske innholdet i samfunnsansvarskonseptet gir jobbmotivasjon og mening.

Satsningen knyttes både opp mot kjedens eier Petter Stordalens personlighet og engasjement, og til sentralt utarbeidede standarder og retningslinjer for hotellenes drift. Mens de sentrale retningslinjene pålegger hotellene å gjennomføre et minimum av tiltak, er Stordalens engasjement mer ideologisk. Gjennom kombinasjonen av praktisk gjennomføring av konkrete tiltak og ideologiske uttalelser fra kjedens eier imøtegås deler av kritikken mot samfunnsansvar. Ved å koble satsningen til en enkeltperson oppnås forståelse og tilgivelse for dobbeltheter og ufullstendigheter i konseptet, ettersom personer innehar både feil og dobbeltheter. Choice kombinerer slik karismatisk ledelse med systematisk standardisering.

Selv om utviklingen og implementeringen av samfunnsansvarskonseptet fremdeles pågår, innebærer samfunnsansvar at Choice også må lære seg å leve med uløste utfordringer.

Innhold

Forord	3
Sammendrag.....	5
1.0 Innledning.....	7
2.0 Problemstilling.....	8
2.1 Oppgavens struktur.....	8
2.2 Hva er samfunnsansvar?	9
2.3 Presentasjon av Choice og WeCare-konseptet.....	11
3.0 Metodevalg og undersøkelsesopplegg	13
4.0 Teoretisk utgangspunkt	16
4.1 Karakteristika for innovasjoner	16
4.2 utfordringer og muligheter i tolkningsfleksibilitet	20
5.0 Former av kritikk mot samfunnsansvar	22
5.1 Høyresidekritikken: The business of business is business	24
5.2 Venstresidekritikken: CSR kurerer symptomene, ikke sykdommen	25
5.3 En tredje kritikk mot samfunnsansvar: Dømt til å være mangelfullt	26
5.4 En fjerde kritikk mot samfunnsansvar: Dømt til å mislykkes	28
6.0 Å skape forståelse for nødvendigheten av endring	29
6.1 Opplevelsen av å være på vinnerlaget fordi man er endringsvillig.....	29
6.2 <i>Get innovative or get dead!</i> Endringsvillighet som respons til ytre press.....	34
7.0 Å håndtere et kritisert konsept.....	37
7.1 Personlig kapitalisme: Petter Stordalen som entreprenør, ideolog og helt	37
7.2 Å kontrollere tolkningsfleksibilitet: Standardisering og konkretisering	43
7.3 utfordringen i å leve opp til sitt eget rykte	49
8.0 Avslutning	51
9.0 Litteraturliste	54
Vedlegg - Intervjuguide	58

1.0 Innledning

De siste årene har fokuset på etikk og ansvarlighet i næringslivet økt. David Vogel (2005: 6) illustrerer dette ved at antallet treff på temaet *corporate social responsibility* (CSR) på Google i 2005 ga over 30.000 treff på nettsider dedikert til temaet, og at temaet i seg selv ga over 15 millioner treff. I 2011 gir et lignende søk 39 millioner treff. De senere år kan man også finne flere eksempler på at bedrifters praksiser på ulike områder har utløst skandaler, selv om ikke alle skandalene innebærer lovbrudd eller påstander om lovbrudd. Omgivelsene norske virksomheter forholder seg til legger dermed til grunn en forståelse av at bedrifter har et ansvar overfor samfunnet utover å bidra til produksjon og økonomisk vekst. En slik holdning til næringslivets ansvar er også offisiell norsk politikk. I ”Samfunnsansvarsmeldingen” trekkes det frem at ”regjeringen forventer at alle bedrifter utøver samfunnsansvar, uavhengig av om de er eiet av private eller offentlige aktører”¹.

Dermed kan det virke som at en suksessfaktor for norske bedrifter er å tilpasse seg omgivelsenes forventninger når det gjelder etikk og ansvarlighet. Imidlertid trenger slik tilpasning ikke å være defensiv. Både ”flyplasslitteratur” og akademiske teoretikere har drøftet hvorvidt det er mulig å både ”do good” og ”do well” (og ikke minst ”how to do good well”), og spesielt verdt å nevne er strategiguruene Michael Porter og Mark Kramer (2002, 2006), som har vunnet gehør for sine teorier om at bedrifter offensivt kan satse på samfunnsansvarlige produksjonsformer, aktiviteter og konsepter, og dermed utvikle sine kunder og leverandører, vinne omdømme, og forme omgivelsene til sin fordel. ”*CSR can be much more than a cost, a constraint, or a charitable deed – it can be a source of opportunity, innovation, and competitive advantage*”, skriver de (Porter og Kramer 2002: 2). Porter er sitert i den nevnte stortingsmeldingen, og har dermed også påvirket norsk politikk på feltet².

Nordic Choice Hotels, anført av sin profilerte eier Petter Stordalen, har høylydt satset på å gjøre samfunnsansvar til en del av sin virksomhet, og viser en lignende tilnærming til samfunnsansvar som Porter og Kramer. Gjennom ulike aktiviteter søker Choice å fremstille et tradisjonelt og lavteknologisk produkt på en ny måte, og også å framstille selve bedriften som innovativ og nyskapende. Choice legger opp til at oppmerksomheten om, og dermed etterspørselen etter og betalingsvilligheten for, samfunnsansvarlige varer og tjenester skal øke. Dette gjøres gjennom mange ulike tiltak, både gjennom høy aktivitet i media og massiv

¹ Stortingsmelding nr 10 (2008-2009): *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*: 25

² Stortingsmelding nr 10 (2008-2009): *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*: 25

kommersiell markedsføring, men også gjennom en omstilling av selve organisasjonen for å møte sine selvpålagte krav. Choice satser slik aktivt på å bruke samfunnsansvar som en måte å skille seg fra konkurrentene på, og samfunnsansvarsstrategien har fått navnet *WeCare*.

Overfor egen organisasjon fremstilles *WeCare* som en innovasjon. Innovasjoner kjennetegnes av flere ulike karakteristika, og sentralt er at de ofte møter en viss motstand som må overvinnes. Dessuten blir de gjerne i en periode utsatt for kritikk og tolkninger fra aktører som har egeninteresse i hvordan innovasjonen skal tolkes, før én tolkning til sist blir rådende. Å behandle en satsning som en innovasjon kan medføre at man både må overvinne motstand mot innovasjonen og engasjere seg i en idékamp for å vinne herredømme over tolkningen dens. Oppgaven tar sikte på å belyse hva Choice sin tilnærming til samfunnsansvar overfor de ansatte har å si for implementeringen av *WeCare*-konseptet i organisasjonen.

2.0 Problemstilling

Problemstillingen for oppgaven er:

Hvordan påvirker Choice sin fremstilling av samfunnsansvarskonseptet WeCare som en innovasjon oppfatningen av konseptet i egen organisasjon?

Både *innovasjon* og *samfunnsansvar* vil bli drøftet og gjort rede for. Som oppgaven vil vise, behandler og fremstiller Choice *WeCare*-konseptet som en innovasjon, og dette har flere implikasjoner for hvordan ansatte Choice oppfatter satsningen. *WeCare*-konseptet vil også bli drøftet, og det vil også bli gjort rede for det teoretiske grunnlaget oppgaven hviler på.

2.1 Oppgavens struktur

Innledningsvis presenteres en definisjon av samfunnsansvar, og caset Choice og *WeCare*-konseptet presenteres også. I kapittel 3 gjøres det rede for metodevalg og undersøkelsesopplegg. Noen utfordringer ved selve metodevalget og opplegget blir også drøftet i denne delen.

Videre gjøres rede for det teoretiske utgangspunktet som oppgaven hviler på i kapittel 4. Caset Choice plasseres inn i teoretisk sammenheng, og det gjøres rede for karakteristika for

innovasjoner, og utfordringer og muligheter som ligger i innovasjoners *tolkningsfleksibilitet*. Det gjøres selvsagt også rede for betydningen av begrepet tolkningsfleksibilitet.

I kapittel 5 gjøres så rede for fire hovedkritikktyper mot selve samfunnsansvarskonseptet. Her er kritikken sortert etter Blowfield og Murrays (2008) inndeling av kritikk mot CSR: En høyresidekritikk, en venstresidekritikk, en kritikk som påpeker dobbeltheter og svakheter med CSR, og en kritikk som avfeier CSR som mislykket.

Så følger empiri og analyse. Det er ikke noe skarpt skille mellom empiri og analyse i oppgaven, og det foretas også analyse i teoridelen. Dette skyldes at prosjektet er gjort som en case-studie, og empirien har dermed vært utgangspunktet for valg av teori. I kapittel 6 og 7 har også empirien vært utgangspunktet for strukturen. Kapittel 6 drøfter hvordan fremstillingen av WeCare-konseptet som innovasjon påvirker prosesser rundt implementeringen av strategien, mens kapittel 7 drøfter hvordan Choice både imøtegår kritikker mot CSR ideologisk, og søker å begrense tolkningsfleksibiliteten til konseptet ved å konkretisere og standardisere hva WeCare innebærer. Begge disse tilnærmingene er typisk for innovasjoner. Noen utfordringer ved WeCare-konseptet blir også drøftet her.

Oppgaven avsluttes og oppsummeres så i kapittel 8.

2.2 Hva er samfunnsansvar?

Samfunnsansvar, både som begrep og fenomen, figurerer som nevnt stadig oftere på dagsorden. På norsk benyttes ofte begrepet *samfunnsansvar* som synonym og oversettelse av det engelske begrepet *Corporate Social Responsibility*, forkortet CSR.

Det finnes mange definisjoner og fortolkninger av samfunnsansvar og CSR. Et premiss for oppgaven er nettopp at samfunnsansvar som konsept angripes fra ulike kanter, at begrepet kan inneha mange ulike betydninger og avskygninger, og at det foregår en kamp om hvilket innhold begrepet skal fylles med. Dette er typisk for innovasjoner hvis tolkning ikke har *stabilisert* seg enda, noe som blir diskutert i både teori- og analysedelen av oppgaven.

EUs definisjon av CSR presenteres her, for å gi leseren en innføring i noen av dimensjonene som tillegges begrepet, og å gjøre rede for hvilken definisjon av samfunnsansvar som ligger til grunn for oppgaven. EU-kommisjonen beskriver CSR som "a

*concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis*³.

Fra denne definisjonen kan man trekke ut at både sosiale og miljømessige hensyn faller inn under begrepet CSR. I tillegg opererer definisjonen med begrepet *stakeholder*, eller på norsk *interessent*, som antyder at det finnes mange ulike grupper og individer som har interesser i en bedrifts virksomhet, og som bedriften forventes å samhandle med. Interessentbegrepet blir drøftet senere i oppgaven. Definisjonen innebærer også et element av *frivillighet*; bedriftene tar på seg ansvar utover de krav som foreligger i lover og regler.

Selv om EUs definisjon først og fremst omtaler *companies*, og mye av faglitteraturen omtaler bedrifter, er det grunn til å understreke at CSR-begrepet også benyttes på andre organisasjoner, det være seg offentlige eller del-offentlige virksomheter, frivillige foreninger eller andre organisasjoner. I Norge omhandler mange av diskusjonene om samfunnsansvar nettopp bedrifter som er offentlig eid. Caset i denne oppgaven er derimot en privateid bedrift, og dette har implikasjoner for forståelsen av samfunnsansvar, ikke minst hva angår økonomiske spørsmål.

CSR-litteraturen opererer ofte med begrepet *trippel bunnlinje*; en forventning om at man i tillegg til å måle økonomiske resultater også tar i betraktning virksomhetens effekter på miljø og samfunn, og balanserer disse tre hensynene opp mot hverandre (jfr. Henriques og Richardson 2004 og EU-kommisjonen (ibid)). Selv om man ofte på både norsk og engelsk bruker begrepet *samfunnsansvar*, eller *social responsibility*, regnes som regel miljø- og naturhensyn som en naturlig del av konseptet. De senere år har imidlertid enkelte aktører begynt å benytte begrepet CR, *Corporate Responsibility*, ut fra et ønske om ikke å innsnevre bedriftens ansvar til kun de samfunnmessige og sosiale effektene av dens virksomhet; også de miljø- og klimamessige effektene må tas i betraktning. Mye av litteraturen om samfunnsansvar omhandler da også miljøspørsmål.

Ettersom hovedvekten av litteraturen benytter begrepet CSR heller enn CR, og betydningen hovedsaklig er lik, velges CSR-begrepet i oppgaven. For variasjonens skyld vil

³ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm
[Lesedato: 17.10.10]

begrepene CSR og samfunnsansvar brukes som synonymer og om hverandre, med betydning som det er redegjort for over⁴.

2.3 Presentasjon av Choice og WeCare-konseptet

Nordic Choice Hotels, heretter forkortet Choice, hadde ved utgangen av 2009 171 hoteller i seks land⁵. Kjeden opererer hovedsakelig i Skandinavia, med 81 hoteller i Norge, 70 hoteller i Sverige og 17 hoteller i Danmark. I tillegg har kjeden ett hotell i Finland, ett hotell i Estland og ett hotell i Latvia. Flere hoteller er under bygging, og kjeden utvider også med å kjøpe opp eller inngå leieavtaler med allerede eksisterende hoteller. Kjeden omtaler seg selv som Skandinavias største hotellkjede⁶, og markedsfører flere ulike hotellkonsepter, differensiert på blant annet pris, tilbud, beliggenhet og hotellstørrelse. Hotellporteføljen spenner over både lavprishoteller i storbykjerner, spahoteller, høyfjellshoteller, flyplasshoteller spesialisert på konferanser, familiehoteller med badeland og luksuriøse byhoteller. Kjeden er med andre ord mangfoldig, og forholder seg til flere ulike deler av reiselivsmarkedet. Også i antall ansatte er kjeden en betydelig aktør: Kjeden hadde i 2009 omlag 9200 ansatte⁷.

Nordic Choice Hotels samarbeider med Choice Hotels International, en verdensomspennende kjede, gjennom et felles bookingsystem, et delvis felles bonus-/lojalitetsprogram, og en avtale om bruk av Choice-merkevaren. Nordic Choice Hotels er imidlertid norskeid, selskapet Home Invest eier alle aksjene. I sin tur eies alle aksjene i Home Invest av Petter Stordalen, som er daglig leder i Home Invest og styreleder i Choice. Petter Stordalen er dermed de facto eier av Nordic Choice Hotels.

De enkelte hotellene har ulike driftsformer. Noen hoteller er både eid og drevet av Choice og Home Invest, noen bygninger har andre eiere, både privatpersoner og eiendomsselskaper, men driftes av egne selskaper som igjen er eid av Choice. Atter andre er

⁴ I dagligtalen benyttes av og til begrepet samfunnsansvar i betydningen ”viktige samfunnsoppgaver som noen har ansvar for” eller ”samfunnsfunksjoner”. En slik forståelse av begrepet er ikke relevant for oppgaven.

⁵ jfr. Choice Journal, årsrapport for 2009, tilgjengelig på http://www.choicehotels.no/chs/choice/no/media/files/pdf/reports/Choice_Journal_2009_NO.pdf [lesedato: 23.7.10]

⁶ Hva gjelder antall hoteller bekreftes dette av den årlige ”Horwath-rapporten” for 2010. *Norsk Hotellnæring, 14. årgang*: s 33. Om man korrigerer rapportens data for hoteller i Finland er Choice også størst i antall hotellrom.

⁷ *Choice Journal*, årsrapport for 2009: 4

tilknyttet Choice gjennom franchise-avtaler. Alle 171 hotellene markedsføres imidlertid under samme paraply, med felles bookingsystem og felles konsepter⁸.

Petter Stordalen er tidligere konsernsjef i Choice, og har slått seg opp fra å være hotelldirektør til å bli eiere og toppsjef for en stor hotellkjede. Stordalen er, i tillegg til nåværende konsernsjef Torgeir Silseth, selskapets talsmann både innad og utad og har en høy medieprofil på selskapets vegne, både i tradisjonelle medier og gjennom egne websider, twitterprofil og blogg.

På Choice sine nettsider står det at *”Choice har med WeCare tatt markedsposisjonen som hotellkjeden som bryr seg om at mennesker har det bra”*⁹. Betegnelsen WeCare er i følge samme nettsted *”[...] en fellesbenevnelse for definerte aktiviteter selskapet gjør for å vise at vi bryr oss og at vi tar vårt samfunnsansvar. Dette gjelder både i vårt forhold til gjester og medarbeidere, samt eksterne grupper av mennesker som av ulike grunner trenger en hjelpende hånd”*. Dessuten: *”Videre handler WeCare om å bry seg om hva som skjer utenfor hotelldøren [...] Ansvar er ikke noe du får, men noe du tar”*, fordi dette *”[...] handler om hvordan verdier skapes, [...] hvordan virksomheten påvirker mennesker, miljø og samfunn”*¹⁰.

Det synes dermed åpenbart at kjeden aktivt satser på å skille seg fra sine konkurrenter gjennom en satsning på samfunnsansvarlighet, og at det er mange ulike aktiviteter og tiltak som kan falle under WeCare-konseptet. Konseptet kjennetegnes av flere av elementene fra EU-definisjonen av CSR, som at Choice frivillig påtar seg mer ansvar enn hva lover og regler pålegger dem, at både miljø- og samfunnsproblemer er del av tenkemåten, og at Choice forsøker å samhandle med ulike grupper av mennesker for å oppnå samfunnsansvarlige mål, eksemplifisert med både medarbeidere, gjester og *”eksterne grupper av mennesker som trenger en hånd”*.

⁸ Noen få hoteller markedsføres imidlertid uten at Choice-tilknytningen er tydelig. Forklaringen synes å være at disse er så *”spesielle”* at de uansett ikke passer inn i noen av de hovedbrandene Choice har. Eksempler er Stenungsbaden Yacht Club, spa-hotellet Farris Bad, luksus-høyfjellshotellet Copperhill Mountain og det japansk-inspirerte Yasuragi Hasseludden.

⁹ <http://www.choicehotels.no/chs/choice/no/om/samfunnsansvar/> [lesedato: 15.5.10]

¹⁰ <http://www.choicehotels.no/chs/choice/no/samfunnsansvar/> [lesedato 10.10.10]

3.0 Metodevalg og undersøkelsesopplegg

Prosjektet er gjort som en case-studie ved bruk av kvalitative metoder. Det er gått bredt ut, og flere informasjonskilder er ikke referert i selve oppgaven, men har likevel vært med på å forme forfatterens oppfatning av problemstillingen. Hovedinformasjonskildene har vært intervjuer med personer fra Choice, interne skriv og kursmaterieell, blogginnlegg, taler og medieuttalelser fra kjedens talsmenn, og markedsføringsmaterieell. Det er dermed søkt å dekke både intern og ekstern kommunikasjon fra kjeden, og skriftlig materiale suppleres med Choice-ansattes egne beretninger i intervjuer.

Robert Yin (2003: 1) trekker frem at case-studier er ”...*the preferred strategy when “how” and “why” questions are being posed [...] and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context*” og er hensiktsmessig “*especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident*” (Yin 2003: 13). Dette er en dekkende beskrivelse av oppgavens tema. Oppgaven tar sikte på å belyse nettopp *hvordan* en aktør kommuniserer og utvikler en bestemt strategi, og dette er i høy grad et fenomen i samtiden. Som det vil fremgå av oppgaven kan fenomenet også vanskelig forstås uten å også ta i betraktning forhold i, og aktørens forhold til, omgivelsene. Hotelldrift er en arbeidskraftintensiv virksomhet, hvor både kunder, samarbeidspartnere og organisasjonens medlemmer farges av kultur og samfunnsforhold i og utenfor arbeidssituasjonen.

Yin (ibid.) mener også at case-studier må forholde seg til tidligere forskning på feltet for å kunne velge ut de mest hensiktsmessige data for å belyse forskningsspørsmålet. Tidligere utviklet forskning og teori på flere fagfelt er redegjort for i oppgaven, og det har vært viktig å gjøre rede for hvilket teoretisk grunnlag oppgaven hviler på.

Case-studier kan ta i bruk både kvalitativ og kvantitativ tilnærming (Andersen 1997: 17), selv om det ved å analysere kun ett tilfelle er vanskelig å benytte kvantitative metoder. ”Hvordan”- og ”hvorfor”-spørsmål er vanskelige å bryte ned til kvantifiserbare størrelser, og oppgaven vil derfor benytte kvalitative tilnærminger for å analysere Choice-kjedens fokus på samfunnsansvar. Av kvalitativ tilnærming benyttes alle tre hovedtilnærmingene Tove Thagaard (2003) skisserer; observasjon, teksttolkning og intervju.

Hva gjelder observasjon er *inntrykket* hotellene i kjeden gir i sine lokaler analysert gjennom direkte, og i noen tilfeller deltakende, observasjon (jfr. Yin 2003: 92-94). Hotellene er selvsagt åpne for offentligheten. Flere hoteller i Skandinavia er besøkt med tanke på

oppgavens problemstilling, men hovedvekten ligger på hoteller i Oslo-området. Til sammen 26 hoteller er besøkt¹¹. Det skal dog sies at de fleste hotellbesøkene er gjort i forbindelse med andre primærformål enn datainnsamling til denne oppgaven.

En sentral analysemetode i oppgaven er tolkning av tekst. Siden Choice aktivt og bevisst skaffer sin CSR-satsning oppmerksomhet, både gjennom egen markedsføring og redaksjonell medieomtale, er mye tekstmateriale tilgjengelig i offentligheten. I tillegg er mange av Choice-kjedens egne perspektiver tilgjengelige på Choice sine websider, og eier og styreleder Petter Stordalens blogg og twitterprofil. Alle disse kildene anses å være relevante for forskningsspørsmålet. En av informantene uttrykte i intervju at *”det er jo ingen som er så opptatt av å følge Petter [Stordalen] i media som oss som jobber i Choice!”* og Petter Stordalen har også selv uttalt at han bevisst benytter offentlige medier for å kommunisere med og til egne ansatte.

Et høyt antall presseklipp, offentlige opptredener fra Choice-talsmenn og nettsteder er studert i forbindelse med arbeidet. Kun de mest relevante av disse er referert i oppgaven, og for å gjøre analysene valide og reliable er det i fotnoter er lagt ved webadresser til kilder som finnes elektronisk¹².

Thagaard (2003) fremhever at skriftlige kilder må forstås ut fra sin kontekst og sitt formål, og det er åpenbart at reklamemateriell og Choices talspersoners medieopptredener, blogger og tweets vil søke å fremstille kjeden og kjedens satsninger på en positiv måte. Oppgaven balanseres ved å analysere kjedens CSR-satsning også ut fra litteratur som er skeptisk til CSR og ut fra intervjuer med ansatte i Choice om hvordan de oppfatter satsningen.

Det er foretatt 7 intervjuer med ansatte i Choice-konsernet, med varighet fra en halvtime til opp til to timer. Det første intervjuet hadde løs form, og tjente til utvikling av

¹¹ Disse er: Clarion Collection Odin og Quality 11, Gøteborg, Clarion Collection Temperance, Malmø, Clarion Bryggen og Clarion Collection With, Tromsø, Clarion Collection Bakeriet og Grand Olav samt Comfort Trondheim, Trondheim Quality Grand, Kongsberg, Quality Resort Strömstad, Strömstad Quality Grand, Steinkjer, Clarion Collection Wellington og Tupto, Clarion Sign og Stocholm og Comfort Stockholm, Stockholm, Clarion Collection Folketeatret, Gabelshus, Savoy og Bastion, Clarion Royal Christiania, Quality 33 og Comfort Børsparken, Oslo og Clarion Collection 27, Mayfair og Neptun, København.

¹² En svakhet med elektroniske kilder som websider, er at de kan endres uten at dette syns på selve siden. Derfor er også siste lesedato av kilden inkludert i fotnotene.

intervjuguide. Av praktiske hensyn er intervjuene begrenset til ansatte ved kjedens hovedkontor, kjedens kundeservicesenter og med bakgrunn fra fire av kjedens hoteller i Oslo. Verken Petter Stordalen eller andre fra Choice-ledelsen er intervjuet i forbindelse med oppgaven. Det interessante har vært å analysere ledelsens kommunikasjon og fremstillinger overfor hele organisasjonen, og en-til-en-intervju er derfor en mindre relevant informasjonskilde enn deres uttalelser til alle ansatte.

Alle intervjuer er gjort etter prinsippet om informert samtykke (jfr. Thagaard 2003). De intervjuede er informert om hva de deltar i og hva som er formålet med oppgaven. Informantene er anonymisert i oppgaven og er neppe gjenkjennelige for andre enn seg selv. Kvale (1996: 145 flg.) trekker frem at informasjonskvaliteten i kvalitative intervjuer øker jo friere informanten snakker. Ved utformingen av intervjuguide er det derfor fokusert på "hva"- og "hvordan"-spørsmål snarere enn ja/nei-spørsmål, og det er lagt opp til en semi-strukturert intervjuform (jfr. Kvale (ibid)) hvor informantens beretning står i fokus. Sammenlignbare svar er ikke så relevante for problemstillingen som frie og meningsbærende uttalelser om temaet; det interessante har vært å kartlegge informantenes oppfatninger. Intervjuguiden ligger som vedlegg til oppgaven, men det gjøres oppmerksom på at den kun har vært veiledende.

Spesielt verdt å nevne er at forfatteren har vært ansatt ved et Choice-hotell i flere år. Dette gir, kan hende, innsikt i kjedens drift og verdigrunnlag, men gir også risiko for å ha en farget forforståelse av fenomenet som analyseres. Det er bestrebet å holde en kritisk distanse til egne erfaringer. I den grad meninger og oppfatninger av Choice sin CSR-satsning siteres, er det ulike informanters meningsutsagn som refereres, ikke forfatterens egne. Informantenes meninger er så langt det er mulig gjengitt som direkte sitater fra de transkriberte utskriftene av intervjuene. Analysene er imidlertid forfatterens egne, og kan være farget av egne erfaringer.

Forfatterens posisjon som ansatt har gitt tilgang på kjedens intranett, kursmateriell og deltakelse ved flere kurs og seminarer ved implementering av samfunnsansvarsstrategien, og det er et håp fra undertegnede at dette har bidratt til å lettere ha kommet til kjernen av fenomenet. Arbeidsgiver har tillatt å benytte slik informasjon i oppgaven.

Det er ikke intervjuet noen som undertegnede har et direkte sideordnet eller underordnet forhold til ved egen arbeidsplass, men noen av informantene har forfatteren hatt et kollega-forhold til tidligere. Et personlig forhold mellom intervjueren og disse

informantene kan ha farget deres fremstillinger, men har forhåpentligvis også ført til åpenhjertige og ærlige beretninger.

At alle informantene har sitt arbeidssted i Oslo, nært kjedens hovedkvarter, og deler språk, kultur og referanseramme med kjedens ledelse, er neppe irrelevant for deres fremstillinger. Det er grunn til å tro at Choice-ansatte i for eksempel Riga eller Odense har en annen virkelighetsoppfatning basert på sin kulturelle kontekst. Eksempelvis vil frontfigur Petter Stordalen ha en betydelig mindre synlig profil i latvisk eller dansk samfunnsdebatt enn i norsk, og CSR og forventninger til næringslivet kan ha helt andre dimensjoner i Latvia og Danmark enn i Norge, slik det også påpekes i teoridelen av oppgaven. Denne oppgavens funn og analyser baserer seg på en norsk kontekst og informanter med arbeidssted i Oslo-området.

Problemstillingen stiller et ”hvordan”-spørsmål. Kanskje vel så interessant som *hvordan* Choice fremstiller satsningen sin, er spørsmålet *hvorfor* Choice gjør denne satsningen, og som oppgaven vil vise er nettopp å forklare sine ansatte hvorfor en slik satsning er ønskelig en viktig del av ledelsens implementeringsstrategi: Slik skapes forståelse for nødvendigheten av endring. Imidlertid forholder oppgaven seg ikke til eventuelle bakenforliggende motiver, kun til de beveggrunner kjedens talsmenn selv fokuserer på.

4.0 Teoretisk utgangspunkt

Oppgaven hviler på to sentrale forutsetninger. Et av dem er at samfunnsansvarssatsningen til Choice fremstilles som en innovasjon, og at innovasjoner har bestemte karakteristika som vil påvirke hvordan satsningen mottas av organisasjon og omgivelser, blant annet at innovasjoner har en viss *tolkningsfleksibilitet* og vil møte motstand, treghet/*inertia* og kritikk. Et annet premiss er at en slik tolkningsfleksibilitet kan utgjøre både utfordringer og muligheter for organisasjonens ledelse og medlemmer. Disse premissene og begrepene vil bli begrunnet i det følgende.

4.1 Karakteristika for innovasjoner

Innovasjonsbegrepet benyttes både i dagligtalen og innenfor flere ulike fagdisipliner, og forståelsen av innovasjon kan være sprikende. Kristine Bruland og David Mowery viser at

innovasjon er heterogent, og varierer mellom ulike sektorer, historiske kontekster og geografiske områder (Fagerberg m.fl. 2005: 373). Det finnes likevel fellestrekk som gjør innovasjonsbegrepet fruktbart, og som kan forklare fokuset innovasjon har fått både i Choice, i næringslivet og i samfunnet generelt.

Joseph Schumpeters bruk av innovasjonsbegrepet har lagt grunnlaget for dagens innovasjonsforståelse uavhengig av fagdisiplin, og ligger også til grunn for innovasjonsforståelsen i denne oppgaven. Schumpeter søkte å forklare hvordan teknologisk utvikling og konkurranse fører til økonomisk vekst, og definerte innovasjon som ”*new combinations of existing resources*” (Schumpeter 1934: 66). Han delte innovasjon inn i fem ulike typer: Nye produkter, nye produksjonsmetoder, nye kilder til ressurser, utnyttelse av nye markeder og nye måter å organisere produksjon og verdiskapning på. For alle disse typene innovasjon er det felles at de nettopp fører til noe nytt, og en kan si at etter en innovasjon er virkeligheten varig forandret, om enn i varierende grad.

Flere innovasjonsteoretikere har fokusert på forholdet mellom organisasjon og omgivelser som en viktig kilde til innovasjon. William Laznick (Fagerberg m.fl. 2005: 50) viser at karaktertrekkene til innovative organisasjoner har endret seg over tid og avhenger sterkt av hvilke omgivelser organisasjonen forholder seg til. Bengt-Åke Lundvall (1992) har også trukket frem at innovasjon ikke skjer isolert i én enkelt organisasjon, men kan forekomme gjennom i en interaktiv prosess mellom aktører og organisasjoner. Ofte er det marginale forbedringer av allerede eksisterende konsepter og produkter som har størst økonomisk betydning, og slike små forbedringer utfører mange virksomheter kontinuerlig i *user-producer-relasjonen*, hvor kunder eller klienter gjennom stadige tilbakemeldinger til produsenter får innflytelse på utformingen av produktet (Lundvall 1992).

Schumpeter trakk også frem enkeltmenneskers innsats for å endre eksisterende tanke- og handlingsmønstre som viktige for innovasjon. Et slikt oppbrytingsarbeid utføres av en *entreprenør*, et individ eller en organisasjon med spesielle egenskaper. Schumpeter fremholder at entreprenører kjennetegnes av sterk konkurranseånd og skapertrang, og drømmer om å grunnlegge et dynasti (Schumpeter 1934: 85), mens andre, utvilsomt viktige, rolleinnhavere i innovasjonsprosessen som investorer, oppfinnere eller administratorer har helt andre funksjoner. Innovasjonsevne i form av entreprenørskap kan dermed være forbundet med bestemte egenskaper hos organisasjoner eller enkeltpersoner, ikke ulikt forskjellige *great-man*-teorier fra ledelsesteorien (jfr. Strand 2001: 51 flg.). Great-man-teorier fokuserer

også på at enkeltpersoner har, eller blir tilskrevet, bestemte egenskaper som forklarer deres resultater.

Personlige egenskaper, personlige lederstiler eller personlighet generelt har varierende plass i ledelseslitteraturen, men flere enn Schumpeter trekker frem entreprenører som en spesiell ledertype. Tian Sørhaug (2004) skriver at personfokus i organisasjoner kan forklares med at ”*ledelse forankrer sosiale prosesser og prosjekter i konkrete personer, der det konkrete, det unike og sammensatte ved personene bærer fram og artikulerer disse prosjektene*” og at ”*ledernes personligheter fargelegger også prosessene*” (Sørhaug 2004: 30). Når det gjelder entreprenører er dette ekstra tydelig: ”*Entreprenørens posisjonelle autoritet er ivaretatt av hans personlige vilje og lidenskap, og det er sammenfall mellom personlige og institusjonelle mål. Han er en institusjon.*” (Sørhaug 2004: 193-194). Til sammenligning vil det andre ytterpunktet av ledere hos Sørhaug, *manageren*, være kjennetegnet av et fokus på formell posisjon heller enn person. Manageren legemliggjør orden, forutsigbarhet, men delvis også stillstand, mens entreprenøren vil legemliggjøre retning og mening, men kanskje også kaos.

En parallell finnes i Max Webers (2000) klassiske legitimeringstypologi, hvor en entreprenør kan sies å legemliggjøre *karismatisk* ledelse, ledelse i kraft av følelsesmessig tilknytning og engasjement, mens en manager vil legemliggjøre *legal* ledelse, ledelse i kraft av regler og system. Weber eksemplifiserer førstnevnte med politiske eller religiøse ledere, sistnevnte med byråkrater som utøver makt på vegne av staten¹³. Entreprenøren kan altså være en inspirasjonskilde og endringsagent i kraft av seg selv og den posisjon han blir tilskrevet av omgivelser og organisasjon.

Flere kommenterer skillet mellom innovasjoner og oppfinnelser. Bijker og Pinch (1987) viser at teknologi og samfunn gjensidig påvirkes av hverandre, og at trekk ved omgivelsene så vel som maktforhold mellom interessenter i oppfinnelsen avgjør hvorvidt oppdagelsen blir en suksess. Logikken er at en oppfinnelse kan være genial, men likevel verdiløs hvis omgivelsene ikke anerkjenner den og tar den i bruk.

Bijker og Pinch mener også at teknologi og samfunn henger sammen i et ”*seamless web*” (Bijker m. fl. 1987: 9-10) og påvirker hverandre gjensidig. Deres forståelse av teknologi er så vid at hovedvekten av alt menneskeskapt faller under begrepet (jfr. Bijker m.fl. 1987: 4),

¹³ I tillegg finnes *tradisjonelle* ledere, som leder i kraft av nedarvede mønstre, eksemplifisert med kongehuset.

og selv om både samfunnsansvarlighet og hoteldrift har mange ikke-materielle og ikke-teknologiske aspekter med seg, kan begge deler anses å komme under Bijker og Pinch sin teknologiforståelse¹⁴. Hovedpoenget her er at det ved lanseringen av en ny oppfinnelse vil foreligge en viss *tolkningsfleksibilitet* ved oppfinnelsen, hvor ulike *relevante sosiale grupper* (Bijker m.fl. 1987) vil kjempe om å vinne kontroll over hvilken tolkning som skal bli rådende. *Tolkningsfleksibilitet* innebærer altså at det finnes ulike alternativer for utforming, forståelse og bruk av oppfinnelsen, og at det foregår en sosial prosess mellom ulike aktører med forskjellige verdsett og interesser om hvilket alternativ som skal foretrekkes, før tolkningen av oppfinnelsen *stabiliseres*, når én bestemt tolkning har blitt rådende (Bijker 1995: 84). Igjen vil dette bety at Choice som én av flere aktører, har mulighet til, og sterk egeninteresse i, å påvirke hvordan samfunnsansvar skal tolkes. Innovasjon blir i en slik forståelse prosessen med å overbevise andre både om verdien til og innholdet i oppfinnelsen.

Samfunnsansvarssatsningen trekkes frem som en viktig innovasjon for Choice, selv om samfunnsansvar i seg selv ikke kan betegnes som en ny oppfinnelse; bedrifter og kapitaleiere har tatt varierende grad av ansvar for arbeidere, kunder, omgivelser eller annet opp gjennom tiden. Men som en informant sier: ”*samfunnsansvaret i Choice er jo noe nytt for bransjen! Ingen hotellkjeder har gjort noe lignende før! Det er vi som går opp sporet!*”, og både Choice sentralt og flere informanter peker på at satsningen innebærer at man både må endre handlings- og tankemønstre i organisasjonen, gjøre investeringer og forandringer i bygningsmasse og infrastruktur, og samhandle med leverandører og kunder på en ny måte.

I tråd med Schumpeters innovasjonsbeskrivelser kan dermed samfunnsansvarssatsningen i Choice falle inn under innovasjonsbegrepet. Produktet blir til en viss grad endret, både fordi det fremstilles annerledes overfor forbrukerne, men også fordi produksjonsformene og organiseringen av produksjon er endret. Når både varme, elektrisitet, kaffe og matvarer har ulike former for ”opprinnelsesgaranti”, når en stor organisasjon motiveres for omstilling eller når bygninger ombygges for å møte nye krav er dette i tråd med flere av innovasjonstypene Schumpeter beskrev.

Dessuten later det til å være viktig for Choice-ledelsen nettopp å fremstille satsningen som en innovasjon. En satsning blir selvsagt ikke en innovasjon bare fordi noen kaller den det, men som det vil fremgå av oppgaven behandles satsningen som en innovasjon av Choice-

¹⁴ Dessuten ønsker mange av tilhengerne av samfunnsansvarlighet i næringslivet nettopp at samfunnsansvar skal gjennomsyre produksjon av både varer og tjenester (jfr. Blowfield 2005), og dermed være til stede ”overalt”.

ledelsen og oppfattes som en innovasjon av ansatte i organisasjonen, til tross for at det også kan argumenteres for at det er begrenset hvor mye nytt satsningen fører med seg.

Siden Choice behandler satsningen for en innovasjon, er et suksesskriterium for å lykkes med den både å implementere ”oppfinnelsen” i egen organisasjon ved å overbevise organisasjonen om at den er en god idé og gjøre organisasjonen i stand til å håndtere den i det daglige, og å overbevise omgivelsene om at det er en nyskapning de både burde være interessert i og betalingsvillige for. Dette kan delvis gjøres ved å vinne definisjonsmakt over og skape forståelse for selve innovasjonen, slik at tolkningsfleksibiliteten i konseptet samfunnsansvar utnyttes til egen fordel.

4.2 utfordringer og muligheter i tolkningsfleksibilitet

Alle informantene har pekt på vansker med å forstå hva samfunnsansvar innebærer og flere har trukket det frem som en utfordring for dem. Noen av dem har imidlertid også pekt på at tolkningsfleksibiliteten i konseptet gir dem og organisasjonen muligheter for å fylle det med innhold selv, og inntar slik en offensiv holdning i ”kampen” for å vinne herredømme over innovasjonen.

En arbeidsintensiv, tjenesteytende og geografisk spredt virksomhet som en hotellkjede vil ha en bred kontaktflate mellom organisasjon og omgivelser. Om en inntar et perspektiv på organisasjoner som *åpne systemer* (jfr. Scott 2003), vil dette innebære at grensene mellom organisasjon og omgivelser er flytende og uklare. Organisasjonens medlemmer, de ansatte, bærer for eksempel med seg sine egne kunnskaper, verdier og preferanser inn i organisasjonen, og de bærer også med seg organisasjonens verdier og kulturer, for eksempel i form av yrkesstolthet eller identitet knyttet til medlemskap i organisasjonen, ut i omgivelsene og utenfor arbeidssituasjon, arbeidstid og arbeidssted.

En av informantene sier at hun identifiserer seg sterkt med å være ansatt i Choice, ”*jeg er en Choice’er, bare*”, en annen uttrykker stolthet over å arbeide for en så ”*uredd og inspirerende*” frontfigur som Petter Stordalen og trekker gjerne det frem i sosiale sammenhenger. Disse eksemplene viser at skillet mellom organisasjon og omgivelser ikke er skarpt, fordi de ansattes oppfatning av arbeidsplassen har noe å si for deres selvforståelse utenfor arbeidsstedet og deres fremstilling av organisasjonen overfor andre aktører.

Cohen og Levinthals (1990) teorier om *absorptive capacity* omhandler samhandling med omverdenen og forhold internt i organisasjonen som fundamentalt for organisasjonens innovasjonsevne. Cohen og Levinthal (1990: 128 flg.) viser hvordan organisasjonens kontaktflate med omverdenen, bestående av *gatekeepers*, kan inneha evne til å fange opp relevant informasjon og formidle den inn i organisasjonen, men også til å representere organisasjonen overfor omgivelsene, og slik målbære organisasjonens interesser overfor omverdenen.

Et viktig poeng er imidlertid at organisasjonens innovasjonsevne *ikke* er summen av organisasjonsmedlemmenes innovasjonsevne. Dersom interne kommunikasjonsforhold og kunnskapsdelingen blant organisasjonens medlemmer fungerer optimalt, vil organisasjonens innovasjonsevne overgå hva enkeltpersoner kan prestere. Det motsatte kan derimot være tilfellet dersom kommunikasjonen og kunnskapsdelingen ikke fungerer: Trekk ved organisasjonen kan gjøre den direkte kontraproduktiv (Cohen og Levinthal 1990: 133, Lam i Fagerberg m.fl. 2005: 124, Christensen m.fl. 2004: 63).

Innen innovasjonslitteraturen betegnes bevisst og ubevisst motstand mot endring som *inertia* eller treghet (jfr. Schumpeter 1934: 86), og en viktig del av innovasjonsprosessen er å overvinne slik treghet for å kunne sette innovasjonen ut i livet. *Inertia* er et velkjent fenomen, og kan sies å være en konsekvens av menneskers hang til det kjente og trygge, og iboende frykt for og unnvikelse fra det ukjente, selv om dette ukjente objektivt sett kan være en bedre løsning. Innovasjonsevne avhenger dermed også av å overvinne motstand i egen organisasjon eller omgivelsene. Slik blir innovasjon å beseire vanens makt og fremme endringsvilje.

I tillegg er det i følge Cohen og Levinthal (1990) viktig at de *kognitive strukturene* internt i organisasjonen gjør kommunikasjon mulig, for eksempel gjennom et felles språk og en felles forståelse av begreper og prosesser som er viktige for organisasjonen, og som fungerer på tvers av fagbakgrunn, arbeidsoppgaver eller kultur. Når innovasjonen er et så flertydig og omdiskutert konsept som samfunnsansvar, vil det være avgjørende at de som skal håndtere konseptet har en forståelse av hvordan det skal tolkes og håndteres.

Siden alle informantene til denne oppgaven har kontakt med kunder, gjester og leverandører, er de med på å forme inntrykket av organisasjonen overfor omverdenen, og utgjør i så måte *gatekeepers*. Petter Stordalen har også uttalt at en suksessfaktor for Choice er

å ha 9200 ambassadører i form av de ansatte¹⁵, og har trukket frem samfunnsansvarssatsningen som en årsak til både lavt sykefravær i organisasjonen og høy attraktivitet som arbeidsgiver¹⁶. De ansattes fremstilling og opplevelse av samfunnsansvarskonseptet gir dermed store muligheter for kjeden, forutsatt at oppfatningen av konseptet er noenlunde ensartet og i tråd med ledelsens intensjoner.

5.0 Former av kritikk mot samfunnsansvar

Dersom en ser på samfunnsansvar som en innovasjon er verken flertydigheten av begrepet eller kritikken mot konseptet atypisk. Snarere kan det tolkes som en kamp om eierskap og innhold i en oppfinnelse eller teknologi, slik Bijker og Pinch (1987) viser at nye konsepter stadig utsettes for, og som også vil innebære at enkelte aktører ønsker å avvise innovasjonens verdi.

Blowfield (2005) og Murray (2008), Matten og Moon (2008), Porter og Kramer (2002, 2006), Vogel (2005) og Zadek (2004) påpeker at CSR/samfunnsansvar er svært flertydig både som begrep og konsept, og at det til stadighet utfordres, videreutvikles og utsettes for kritikk fra flere kanter, men at det likevel har vist seg å være et tema av stor viktighet. Vogel (2005) demonstrerer at temaet får stadig større oppmerksomhet i både faglig diskurs og offentlig debatt. Blowfield (2005) og Blowfield og Murray (2008) påpeker at det foreligger store uenigheter både i hva samfunnsansvar *er* og *bør være*, og hvorvidt en tenkemåte om at bedrifter har ansvar i det hele tatt har moralsk eksistensberettigelse.

Porter og Kramer (2002, 2006), Zadek (2004) og Mirvins og Googins (2006) fokuserer heller på at man ved å satse offensivt på samfunnsansvarlige produkter og handlinger kan skaffe seg konkurransefortrinn, innovasjon i produkter, omdømmegevinst og nye markeder. I følge en slik tankegang bør man i stedet for å diskutere hvorvidt samfunnsansvar har eksistensberettigelse, en diskusjon som fort blir politisk, normativ eller svært teoretisk, akseptere at det rent faktisk foreligger forventninger til at bedrifter skal utøve samfunnsansvar, og ta dette inn i bedriftens tenke- og handlemåter.

Verken omgivelser eller organisasjon er statiske eller ensartede. Det finnes mange teorier om hvordan man på en best mulig måte kan implementere en innovasjon i egen

¹⁵ For eksempel <http://magasin.bring.no/profilen/petter-stordalen.aspx> [lesedato 19.11.10]

¹⁶ Blant annet i sin tale til et tusentalls ansatte på Vinterkonferansen i Stockholm i januar 2009.

organisasjon eller på best mulig måte markedsføre en innovasjon overfor omverdenen, men som Matten og Moon (2008) fremholder vil CSR ha ulikt innhold i ulike land, avhengig av hvilke forhold næringslivet i landet opererer under. Matten og Moon viser at mange ulike samfunnsinstitusjoner påvirker hvilke muligheter og begrensninger bedrifter har, blant annet vil handlingsrommet være preget av det politiske systemet, finanssystemet, systemer for utdanning, systemer for organisering av arbeidskraft og arbeidstakere, og kulturelle systemer. Også bedriftenes posisjon i samfunnet, organiseringen av markedet og de koordinerings- og kontrollmekanismer som finnes i landet spiller inn på bedriftenes handlingsrom og handlingsimperativer. Dessuten må CSR tilpasses lokale forhold for å få gjennomslagskraft, en tilpasning som kan ta tid.

Flere teoretikere har da også demonstrert at innholdet i CSR varierer mellom land og utvikles over tid. Albareda m.fl. (2008) har vist hvordan de ulike relasjonene mellom stat, næringsliv og sivilsamfunn i Italia, Storbritannia og Norge gir ulike forhold for CSR. Midttun m.fl. (2006) og Gjørberg (2008) har målt noen indikatorer på CSR i ulike vestlige land og funnet svært forskjellige ”grader” av CSR-engasjement, delvis forklart med svært ulike politiske og økonomiske forhold i de forskjellige landene. Zadek (2001) har vist at statens rolle går mot stadig mer aktivt å promotere bedrifters samfunnsansvar. Det er altså et vesentlig poeng at forhold ved omgivelsene definerer handlingsrommet for bedrifter, og at slike forhold varierer over landegrenser.

Imidlertid er noen av kritikkene mot samfunnsansvar relativt universelle. Oppgaven forholder seg riktignok først og fremst til en norsk kontekst, men tilfellet Choice forholder seg til flere ulike land og kulturer, selv om man kan anta at det norske, svenske og danske næringslivet har mange fellestrekk. I det følgende vil det imidlertid bli trukket fram flere kritikker og utfordringer mot samfunnsansvar, som har relevans langt utover Skandinavias grenser.

Blowfield og Murray (2008) sorterer kritikken mot CSR inn under fire hovedkategorier: En høyresidekritikk, som hevder at samfunnsansvar hemmer fri konkurranse og demper økonomisk vekst, og dessuten utgjør et demokratisk problem ettersom en del imperativer som burde tilligget en demokratisk styrt stat, flyttes over til næringslivet. Motsatt kommer også en venstresidekritikk, som hevder at samfunnsansvar kun er glasur eller *window-dressing*, når utfordringene kommer av dypere strukturelle problemer. I tillegg kommer en tredje kritikk som tilsier at samfunnsansvar som løsning på problemer er dømt til

å være mangelfull, og til sist den fjerde hovedkategorien som hevder at CSR mislykkes i å nå sine mål.

5.1 Høyresidekritikken: *The business of business is business*

I en etter hvert legendarisk artikkel, hevder Milton Friedman (1970) at ”*the social responsibility of business is to increase its profits*”, riktignok innenfor det til enhver tids gjeldende lovverk. Denne tankegangen refereres ofte til med det meget sitatvennlige ”*the business of business is business*”. Friedman fremholder at *ansvar* innehas av individer, ikke virksomheter. Bedrifter bidrar til samfunnet gjennom å bidra til produksjon av nødvendige varer og tjenester, gjennom økonomisk verdiskaping til eiere og ansatte, og også gjennom å bidra til teknologisk utvikling og innovasjon, og slik utgjør dette bedriftenes ”ansvar” overfor samfunnet.

I tillegg trekker en slik kritikk frem at det er et demokratisk problem at bedrifter tillegges eller påtar seg ansvar for annet enn verdiskaping, fordi det tømmer en demokratisk stat for viktige ansvarsoppgaver og nødvendige prioriteringer (jfr. Blowfield 2005). Selv om CSR fremmer viktige og gode formål, gjøres dette kun ut fra virksomhetslederens og -eieres preferanser og mer eller mindre konsistente og velbegrunnede innfall, ikke ut fra et langsiktig helhetsperspektiv. Enkelte oppgaver og samfunnsmessige utfordringer burde ligge til staten eller storsamfunnet, ikke minst fordi staten, med legitimitet fra velgerne, også kan prioritere hva som er viktigst. Dessuten argumenteres det for at når bedrifter påtar seg samfunnsansvar, risikerer de samtidig å redusere overskuddet fra sin drift (Friedman 1970). Et slikt overskudd ville ha blitt beskattet av staten, og så viderefordelt av det demokratisk valgte politiske lederskap, et fordelingsprinsipp med større legitimitet og konsistens enn en mer eller mindre vilkårlig fordeling basert på bedriftseieres og -lederens ønsker.

Videre er det et problem at samfunnsansvar forutsetter samhandling med ulike *interessenter*, som er løst definert. Hvem er disse interessentene, og hva gir dem moralsk eller rasjonelt rett til å ha en mening om hvordan bedriften skal drive? Det kan argumenteres for at det allerede finnes mekanismer som ivaretar eieres interesser og arbeidstakeres medbestemmelse. Borgernes kontroll av bedrifter foregår gjennom politisk valgte lovgivere og statlige kontrollorganer, og forbrukerne/kundenes ønsker kommer til uttrykk gjennom etterspørsel. Skal man så forutsette enda flere interessenter, som fremmer krav og ønsker på

bekostning av eiernes interesser? Hvor går grensen for hvem som kan ses på som interessenter? Vil ikke en slik tilnærming gi høylydte pressgrupper uforholdsmessig stor makt? I et temanummer om CSR av *The Economist* karakteriseres hele CSR-feltet som ”*charity with other people’s money*”¹⁷.

5.2 Venstresidekritikken: CSR kurerer symptomene, ikke sykdommen

Venstresidekritikken benytter også demokratiargumentet som er referert tidligere. At bedrifter tar, eller i verste fall tilraner seg, ansvar som tilligger staten er med på å undergrave statens legitimitet, og fører til at prioriteringer blir gjort ut fra bedriftseieres preferanser og bedrifters beste, ikke ut fra faktiske behov. Aksjeselskaper har helt andre mål enn *the greater good*, og David Vogel siterer Arthur Laffer på at ”*the modern corporation is meant to be a vehicle to create wealth for its shareholders*,” (Vogel 2005: 12). Igjen ser man en *the business of business is business*-tankegang, men mens høyresidekritikken trekker frem dette som positivt fordi næringslivet genererer vekst, trekker venstresidekritikken dette frem som et problem, nettopp fordi næringslivets mål er profitt for eierne, ikke å redusere fattigdom, sikre bærekraftig utvikling eller drive filantropi. Vogel selv kommenterer at dette synspunktet ikke tar høyde for at det finnes bedriftseiere som har mer komplekse preferanser enn profittmaksimering, og fra norsk samfunnsdebatt finner man mange eksempler på at aksjeselskapskonstruksjonen innebærer utfordringer når eieren har komplekse mål, som for eksempel i statlig del- eller heleide selskaper (jfr. Christensen m.fl. 2004).

Venstresidekritikken trekker også frem at fordi målet til bedrifter er profitt, på bekostning av konkurrerende virksomheter eller land, skapes større problemer enn bedriftene selv kan løse. At bedrifter til stadighet utfordres og går under kan være positivt på et makronivå, ettersom det bidrar til en mer effektiv organisering av økonomien. På mikronivå fører det derimot med seg utfordringer som arbeidsledighet og andre sosiale problemer for ofrene for denne brutale konkurransen. Et kapitalistisk næringsliv skaper slik utfordringer som markedsmekanismer kun i begrenset grad kan løse.

Alvorlig kan det også være at CSR-tiltak er med på å kamuflere årsaker til selve problemene – de underliggende ulikheter, maktstrukturer og rovdriften på miljøet som

¹⁷ Tilgjengelig online på <http://www.economist.com/node/3555286> [lesedato: 11.9.10]

kapitalismen fremmer (jfr. Blowfield 2005, Blowfield og Murray 2008). Bedrifter og næringsliv er snarere en del av problemet enn en del av løsningen, og CSR kan aldri bli mer enn glasur på en i utgangspunktet uspiselig kake (jfr. Blowfield og Murray 2008).

Enkelte trekker det også frem som et problem at samfunnsansvarlige tiltak ikke vil være helhjertede gode handlinger, men motivert ut fra rasjonelle/økonomiske hensyn som å skaffe omdømmegevinst, hindre skandaler eller rett og slett innrette seg for å forhindre en sterkere offentlig regulering. CSR kan bli en form for *branding*, ikke en etisk handling i seg selv. Motsatt kan man selvsagt hevde at dersom virkningene av CSR-tiltak er positive, er de bakenforliggende motivene for handlingene likegyldige. Dette blir i stor grad et moralfilosofisk spørsmål.

I tillegg kan vekstkritiske argumenter plasseres inn i venstresidekategorien. Eksempelvis tilsier en slik tankegang at mange problemer rett og slett skyldes fattigdom og ulik fordeling, og verdens ressurstilgang tillater ikke ytterligere økonomisk vekst for å få utviklingsland ”opp på vårt nivå”. Det er urealistisk å tro at noen kan få det bedre uten at andre må gå ned i levestandard. CSR-tankegang er dermed forledende; den både skjønner og forverrer situasjonen ved å skape et bilde av at man kan bedre situasjonen for de fattige eller klimaet ved at de rike øker sitt forbruk.

5.3 En tredje kritikk mot samfunnsansvar: Dømt til å være mangelfullt

Den tredje kategorien av kritikk mot samfunnsansvar kritiserer de foregående to kritikktypene for å legge for stor vekt på statens rolle, og mener de foregående kritikktypene drøfter kapitalismens velsignelser og forbannelser i stedet for å se potensialet som ligger i CSR. Slik inntar denne kritikktypen en mer pragmatisk holdning til samfunnsansvar. Vesentlig her er at det internasjonalt ikke finnes noen overstatlig, regulerende myndighet, til tross for at globaliseringen har ført til at mye handel og næringsvirksomhet foregår over landegrensene. Dessuten er svært mange av utfordringene i samtiden globale, for eksempel fattigdomsproblemet og global oppvarming. Dermed er den frivillige selvreguleringen av næringsvirksomhet som CSR legger opp til bedre enn alternativet, all den tid det rett og slett ikke finnes noe troverdig alternativ. Samfunnsansvar fyller dermed et politikktomt rom (jfr. Blowfield og Murray 2008: 352). Utfordringen er imidlertid at CSR blir for snevert til å løse problemene.

For det første kreves det en vanskelig balansegang mellom ulike gode formål og hensyn. Å balansere en trippel bunnlinje, altså å veie sosiale, miljømessige og økonomiske hensyn opp mot hverandre, betyr at noe må nedprioriteres. Også her reiser det seg et spørsmål om legitimiteten til slike beslutninger. Den mye siterte Bjørn Lomborg (1998) har for eksempel hevdet at det stadige jaget etter mer eller mindre effektive tiltak mot drivhuseffekt går på bekostning av mer presserende utfordringer, som kampen mot HIV, malaria og hungersnød. Lomborg regnes som kontroversiell, men peker likevel på et vanskelig dilemma. Hvem bestemmer hvem som er presserende og på hvilket grunnlag?

Slik kritikk inntar gjerne et maktperspektiv som ligner på venstresidekritikken skissert tidligere: Det er maktkonsentrasjon og interessepolitikk som avgjør hva som blir prioritert, og i enkelte tilfeller vil en CSR-tankegang kunne virke forverrende på det faktiske problemet. Er det etisk forsvarlig å bruke dyrkbar mark til å produsere biobrennstoff når store deler av verden sulter? Er kortreist mat et påfunn fra lokale, velfødde landbruksorganisasjoner på bekostning av handel med land som virkelig trenger eksport? Selv prinsippet om bærekraftig utvikling, som tilsier at vekst og behovsoppfyllelse for nålevende generasjoner må foregå på en måte som ikke ødelegger kommende generasjoners muligheter til å dekke sine behov, er normativt betinget og resultat av en FN-kommisjon dominert av rike land og vestlig tankegods. Og dessuten: Når dagens generasjoner ikke får oppfylt sine behov, kan man da prioritere morgendagens? CSR åpner slik en Pandoras eske av vanskelige etiske avveininger og dobbeltheter.

For det andre vil det i følge en slik kritikk være åpenbart at CSR ikke klarer å løse problemene på egen hånd. Mange problemer er for komplekse og mangefasetterte til at bedrifter og næringsliv i det hele tatt kan spille en rolle i å løse dem, selv om CSR kan bidra til å bøte på noen av konsekvensene av problemene. Dessuten ligger en del utfordringer naturlig til statens eller andre organisasjoners oppgaver. Næringslivet kan for eksempel ikke ta ansvar for nedrustning eller kriminalitetsbekjempelse.

Likevel vil et slikt perspektiv ikke være skeptisk til konseptet samfunnsansvar i seg selv. Problemet er bare at mange utfordringer er for kompliserte til at næringslivet kan løse dem alene. Det kreves innsats på mange flere fronter enn som så. CSR er i beste fall mangelfullt.

5.4 En fjerde kritikk mot samfunnsansvar: Dømt til å mislykkes

Den fjerde kategorien av kritikk innebærer derimot en kritikk av selve konseptet CSR som mislykket. En slik kritikk hevder at samfunnsansvar, til tross for at det har hatt stort fokus de siste årene, ikke har klart å komme opp med troverdige løsninger på utfordringer i samtiden. I tillegg til utfordringene skissert i avsnittet over, viser empiri viser CSR ikke virker (Doane 2005). Vogel (2005) nyanserer dette med at empirien på feltet er mangelfull, det finnes eksempler både på at samfunnsansvarlige bedrifter har gjort det bedre og dårligere enn sine konkurrenter, men foreliggende forskning måler suksess og fiasko med ulike indikatorer og gjør sammenligning vanskelig. Det foreligger per nå uansett ikke noe bevis for at CSR har potensial til å løse verdens utfordringer på næringslivets betingelser.

Doane (2005) trekker fram at det ikke foreligger sterke nok insentiver til at bedrifter skal drive samfunnsansvarlig ettersom mange av premissene for samfunnsansvar ikke er oppfylt. Forbrukerboikotter eller *naming-and-shaming*-kampanjer er pressmidler som gjerne tas i bruk for å ramme selskaper som opptrer uansvarlig. Slike boikotter og kampanjer har hatt vekslende hell (jfr. Graham og Woods 2006: 873), og et av premissene for at interessenter skal presse på for CSR, er at det faktisk finnes interesserte interessenter eller at forbrukerne er villige til å betale noe høyere pris på varer og tjenester. Flere selskaper som er stemplet som uansvarlige driver imidlertid i beste velgående, enten fordi forbrukerne ikke bryr seg om uansvarligheten deres, fordi de ikke er informert om uansvarligheten på grunn av mangelfull transparens i forretningsdriften, eller fordi de rett og slett prioriterer pris og egen kjøpekraft over andre hensyn, noe de selvsagt er i full rett til å gjøre.

Uansett kan man hevde at så lenge forbrukere ikke har betalingsvillighet for etiske varer og tjenester, er et viktig premiss for tanken om at CSR er en vinn-vinn-situasjon bortfalt. Som nevnt møter Porter og Kramer (2002, 2006) en slik kritikk med at det *er* eller kan utvikles et marked for samfunnsansvarlige varer og tjenester, men dette avfeies av Blowfield (2005) som skrivebordsvitenskap uten empirisk forankring. Samfunnsansvarlige bedrifter vil ikke være konkurransedyktige på pris ettersom ansvarlig drift er kostnadsdrivende, og det er heller ikke omdømmegevinster å hente for bedrifter som opptrer ansvarlig dersom allmennheten ikke bryr seg. CSR blir dermed et blindspor.

Et annet problem er i følge Blowfield (2005) at CSR hviler på en sirkelargumentasjon hvor fokuset ligger på å beskrive *hvordan* bedrifter på en god måte kan utøve sitt

samfunnsansvar, og ikke problematisere *hvorfor* eller *om* bedriftene i det hele tatt skal gjøre det. CSR hviler på en forutsetning om at en bestemt atferd fra bedrifter er ”hensiktsmessig” eller ”ønskelig”, uten å beskrive hva som er hensikten eller hvem som fremmer ønsket, og med hvilken moralsk rett hensikten og ønskene er fremmet. Dermed er man tilbake på høyresidekritikken som tilsier at det er eierne som blir de mest relevante interessentene i en virksomhet, av mangel på argumentasjon for andre interessenter.

Til sist kommer igjen problemet med vanskelige avveininger mellom ulike hensyn og ulike tiltak. Et mål om trippel bunnlinje, som balanserer profitt, sosiale hensyn og miljøhensyn, er per definisjon tvunget til å gå på akkord med seg selv. Ulike pressgrupper og interessenter har ulike preferanser, og bedriftsstrukturer er ikke i stand til å håndtere multiple målsetninger. ”Til lags å alle kan ingen gjera”, og enkeltgrupper vil da tvinge gjennom sine preferanser på bekostning av andre hensyn.

6.0 Å skape forståelse for nødvendigheten av endring

Selv om samfunnsansvar er et omdiskutert og kritisert tema, har altså Choice gjort CSR til en satsning som har til målsetning å skaffe Choice *et langsiktig konkurransefortrinn i markedet*¹⁸. For å implementere satsningen i egen organisasjon er det viktig å overvinne motstand mot endring, *inertia* (jfr. Schumpeter 1934), å endre eksisterende tanke- og handlingsmønstre og å skape engasjement for endringen. Denne delen drøfter to måter Choice gjør dette på – satsningen fremstilles som en innovasjon som både gir Choice unikheter og konkurransefortrinn, men også som fremtvinges av ytre press og er uunngåelig. Oppgavens funn viser at begge disse fremstillingene letter implementeringen av konseptet.

6.1 Opplevelsen av å være på vinnerlaget fordi man er endringsvillig

Hvert år arrangerer Choice en vinterkonferanse, hvor hovedkontor, hotelldirektører og mellomledere samles i flere dager til foredrag, oppsummering av foregående år, lansering av

¹⁸ <http://www.choicehotels.no/chs/choice/no/miljo/> [lesedato: 17.9.10]

ulike satsninger, fest og prisutdelinger¹⁹. Samfunnsansvarskonseptet til Choice ble for alvor lansert på konferansen i januar 2008, selv om flere forløpere allerede var i gang og kjeden alltid har deltatt i ulike tiltak og aksjoner. Temaet for denne konferansen var WeCare, som også er navnet på kjedens samfunnsansvars-”plattform”²⁰. Flere av Choice sine ulike samfunnsansvarsaktiviteter ble lansert her, og over tre dager var det foredrag om miljø- og samfunnsengasjement. Petter Stordalen avsluttet konferansen med en meget personlig tale om sitt eget miljøengasjement.

En av informantene trekker frem at ”*timing*en var *veldig riktig*” for lanseringen av samfunnsansvarskonseptet, bare to måneder etter at Al Gore og FNs klimapanel mottok Nobels Fredspris for sitt opplysningsarbeid om menneskeskapt klimaendring, og mens klimaproblematikken sto høyt på dagsorden. Dessuten, fremholder hun, var dette før finanskrisen tvang både kunder og Choice til å være mer kostnadsfokuserete.

Flere informanter peker på at lanseringen var svært vellykket. En informant trekker frem vinterkonferansen, internt i Choice betegnet som VK, som ”*den aller viktigste kulturbæreren i organisasjonen*”. Hun sier videre at ”*VK er en viktig anledning til å få litt faglig påfyll for oss som jobber ute i felten*”. En annen trekker frem at det er denne arenaen hvor ”*hovedkontoret faktisk snakker med oss, i stedet for å sende rundskriv eller direktiver*”. En tredje mener at vinterkonferansen er ”*en gylden mulighet for hovedkontoret til å få oss til å forstå hvorfor vi skal gjøre ditt og datt,*” og sier videre at ”*jeg er i hvert fall sånn at jeg responderer bedre på å bli forklart ting enn å få befalinger*”.

For en hotellkjede, som per definisjon er nødt til å ha hoveddelen av sin virksomhet svært geografisk spredt, er det å ha en arena for læring og utvikling av organisasjonsidentitet selvsagt verdifullt. Det later da også til at etableringen av en slik arena er bevisst fra kjedens side, og det legges vekt på at konferansen er storslått og et uttrykk for en sjenerøs organisasjonskultur. Vinterkonferansen har de senere årene hatt over tusen deltakere, og en informant sier at noe lignende aldri ville ha vært aktuelt hos konkurrentene Thon eller Rica.

Dessuten viser sitatene at medarbeiderne opplever et behov for å faktisk få forklart og begrunnet de valg og satsninger kjeden gjør. Som en informant som er mellomleder sier: ”*Det*

¹⁹ Noen ”vanlig ansatte” er også invitert til Vinterkonferansen. Mange hoteller kårer årets medarbeider, som i premie får reise på konferanse. Til tross for at slike kåringer kan være kontroversielle på hotellene, anses det som attraktivt å få ”lov” til å delta på Vinterkonferansen til Choice.

²⁰ <http://www.choicehotels.no/chs/choice/no/samfunnsansvar/> [lesedato: 17.9.10]

er jo jeg som skal videreformidle disse tingene til de ansatte på hotellet! [...] Det er vanskelig å skape engasjement blant de ansatte når det er så stort sprik mellom dem, både når det gjelder språk og engasjement. [...] Vi trenger at ting er enkelt å både forstå og formidle!”. En annen informant, uten personalansvar, sier at han *”blir litt irritert av alle mailene med nye ting vi skal gjøre. [...] Det er så mye prat i Choice”*, men at *”da er det noe helt annet med VK! Da tar de seg tid til å forklare hvorfor, og da syns jeg det er greit. Nei, bra, faktisk. Bedre enn greit.”*

Det vesentligste er imidlertid at flere av informantene mener lanseringen av samfunnsansvarskonseptet var så storslått, så dagsaktuelt og så godt begrunnet, at de forlot konferansen *”fylt av energi, mot og begeistring for hele greia”*. I avslutningstalen sa Petter Stordalen: *”... så la 2008 være det året da vi bruker vår energi, vårt mot og vår begeistring til miljøets beste”* og at *”2008 blir det året vi skal gjøre mer enn å **tenke** miljø, vi skal for alvor sette tankene ut i livet!²¹”*. For øvrig er Choice sine kjerneverdier nettopp energi, mot og begeistring, som i denne talen knyttes opp til å omstille organisasjon og drift til å implementere flere miljømessige tiltak. Gjennom å bygge på noe kjent, i dette tilfellet etablerte kjerneverdier, og delvis også å fokusere på en unik organisasjonskultur som en av informantene beskriver som *”ekstremt endringsvillig”*, fremstilles endringen som relativt udramatisk for organisasjonen.

Petter Stordalen sa i sin tale på Vinterkonferansen året etter: *”Jeg veit hva dere er skapt av, for jeg har sett hva dere skaper [...] det er ikke penger som har skapt verdiene i dette selskapet, det er dere. [...] Hadde Choice hatt en egen religion, ville Change vært dens navn. Vi har bygd Skandinavias største hotellkjede på Change!”*. Også her knytter talen seg opp mot dagsaktuelle hendelser, i dette tilfellet Barack Obamas valgseier i USA. Stordalen trekker i talen frem både den enkeltes innsats og endringsvilje i kombinasjon med Choice sin *”religiøse”* organisasjonskultur som elementer som gjør Choice *”vellykket”*. Dette er på mange måter en klassisk ledertale kjent fra utallige julebord og kick-off-seminarer, som har til målsetning å styrke de ansattes motivasjon og tro på selskapet og sin egen plass i det. Her er det også et poeng for Choice og Petter Stordalen å mane til endringsvilje og å fremelske en kultur som fremmer nettopp endring og stadige forbedringer og tilpasninger. En informant peker også på at nettopp at endring og endringsvilje nevnes så ofte i Choice, kan være med på at organisasjonen tiltrekker seg personer som ikke oppfatter endring som et problem, og

²¹ Talen er gjengitt i heftet Petters Lille Grønne, sitatene er fra side 61 og 63

avskrekker personer som er mindre endringsvillige fra å jobbe i Choice. Slik blir mantraet om endring også et uttrykk for kvalifikasjoner som trengs for å inneha organisasjonsmedlemskap og en selvoppfyllende profeti.

På Choice sine nettsider står det at *"Choice har med WeCare tatt markedsposisjonen som hotellkjeden som bryr seg om at mennesker har det bra"*²². Samfunnsansvarssatsningen WeCare fremstilles altså som et middel for å skaffe Choice en markedsposisjon, og interessant i denne forbindelse er at informantene gir uttrykk for de oppfatter at nettopp så er tilfellet: Samfunnsansvarskonseptet oppfattes som en innovasjon konkurrentene ikke kan stille seg likegyldige til. Informantene oppfatter med andre ord at nettopp Choice og Petter Stordalens ord om at satsningen på CSR er både nødvendig og nyskapende, stemmer overens med den faktiske situasjonen. Informantene belegger dette synet både med sin egen opplevelse, men også med å sammenligne Choice med konkurrentene.

Én informant forteller at en venninne av henne *"gikk fra Choice til Thon, og ble sjokkert. På det første møtet hun var på i Thon-regi, sa de faktisk at "Choice gjør sånn og sånn, da må vi tilpasse oss og gjøre sånn og sånn". Ingen egne tanker, ingen egne ideer, de bare tilpasset seg. Enten "da kan ikke vi gjøre det" eller "da må vi gjøre det motsatte" eller "da må vi gjøre det enda mer". Ingen egen identitet! Hun ble så utrolig demotivert av det. Hun sa fra også, at de burde tenke litt selv og gjøre egne konsepter. Men det ble det ikke noe av [...] Når var sist du hørte noe positivt om Thon-kjeden i media?"* Denne informanten mener altså at Choice går egne veier, mens den argeste konkurrenten enten bare etterligner eller tilpasser seg Choice sine handlinger og strategier. Hun sier senere i intervjuet at hun føler stolthet ved å være med på "laget", altså Choice, fordi *"samfunnsansvaret i Choice er jo noe nytt! Noe ingen har gjort på denne måten før! Klart det er kult! Klart det er tøft!"*

Flere av hotellene som er besøkt i forbindelse med oppgaven, er til forveksling like i utforming og konsept, og det kan være uklart hva som skiller et Choice-hotell fra konkurrentenes hoteller. Mange reisende opplever hoteller som et nødvendighetsprodukt, ikke et mål i seg selv, og dersom produkter er til forveksling like, vil det for mange være pris, beliggenhet eller andre faktorer som er avgjørende for valg av hotell. Hotellkjede og merkevare blir i en slik sammenheng irrelevant. En offensiv satsning på CSR kan på en slik måte betraktes som en form for *branding*, et forsøk på å knytte verdier og symboler til produktet som selges.

²² <http://www.choicehotels.no/chs/choice/no/om/samfunnsansvar/> [lesedato: 17.9.10]

Hoveddelen av de ansatte i Choice jobber med renhold, tilberedning og servering av mat og drikke, eller i resepsjon. Dette er heller ikke kunnskapsintensive eller teknologisk avanserte arbeidsoppgaver, ut over det som følger av at renholdsmetoder, IKT-verktøy og matkonsepter endrer seg, men nettopp slike endringer oppfattes likevel som svært vesentlige av de ansatte i organisasjonen. At endringer som påvirker den enkeltes arbeidshverdag oppfattes som viktige er ikke overraskende. Likevel legger informantene til grunn en holdning til fornyelse og streben etter forbedring som tilsier at dette er svært attraktivt og også uunngåelig i deres bransje. En informant uttrykker dette slik: *”Man må jo hele tiden være interessant.”*

Videre sier en annen informant at *”vi i Choice tør jo å gjøre nye ting, for eksempel med WeCare og samfunnsansvar og sånn. Det gjør det morsommere å jobbe her enn om jeg skulle jobbet i Rica eller noe”*. Han trekker dermed frem samfunnsansvarskonseptet som et eksempel på Choice sin organisasjonskultur, som i hans øyne utgjør en offensiv holdning og fremmer nyskaping. Han oppfatter samfunnsansvarskonseptet som bare en av flere fornyelser, som alle sammen er med på å gjøre hverdagen hans interessant, og dertil *mer* interessant enn om han jobbet for en av konkurrentene. Dette er interessant, fordi den aktuelle informanten har en rutinepreget jobb som han selv mener ikke gir utfordringer eller mening i seg selv, men hans opplevelse av å være med på noe meningsfylt knyttes til innholdet i Choices satsninger og opplevelsen av å være med på noe spennende.

Flere av informantene trekker da også frem at de oppfatter Choice som innovativt og at de oppfatter samfunnsansvarssatsningen som viktig for dette inntrykket. *”Jeg jobber i Choice, og foretrekker Choice, og ville ikke jobbet i noen annen kjede i Norden, fordi Choice er de som ekspanderer mest, som fornyer seg hele tida, og som er best på å tenke fremover,”* sier en informant, mens hun samtidig sier at *”WeCare har egentlig blitt en del av Choice sin identitet. Choice uten WeCare i dag ville føles litt nakent, tror jeg. Hva skulle vi vært da?”*. En annen legger for dagen samme syn: *”Det er nok dette engasjementet som utgjør noe av særpreget vårt”*, mens en tredje sier at samfunnsansvarskonseptet er med på å *”komplettere tilbudet overfor våre gjester”*.

Interessant er det også at det er samsvar mellom ledelsens og informantenes situasjonsoppfatning. Det har lyktes ledelsen å skape en forståelse i organisasjonen for at samfunnsansvarsstrategien er nødvendig og er med på å gi Choice et unikt produkt i en hotellverden hvor ett hotell kan være til forveksling likt et annet. Informantene føler stolthet

over CSR-konseptet og stiller seg lojale til beslutningen om å implementere ulike tiltak i forbindelse med satsningen på egen arbeidsplass. Stoltheten er imidlertid delvis knyttet til at de er med på å pløye ny mark; det er den offensive satsningen og framstillingen av satsningen som innovativ som skaper denne effekten. De ansatte har blitt fortalt at samfunnsansvarssatsningen vil gjøre Choice til ”vinnerlaget”, og har godtatt denne framstillingen. Flere av sitatene fra informanter viser at de føler stolthet og lojalitet overfor konseptet, og at de oppfatter Choice-hoteller som bedre enn konkurrentene både som arbeidsplass og produkt.

Når det på denne måten synes å være samsvar mellom ledelsens ønske om implementering av en strategi og de ansattes oppfatning av strategien, må implementeringen fra et ledersynspunkt kunne sies å være vellykket. Det er tre elementer som trekkes frem som forklaring på dette: En storslått og riktig timet lansering av konseptet, en framstilling av konseptet som en nødvendig respons til ytre innovasjonspress, og ikke minst fremelskingen av en organisasjonsidentitet som ”vinnerlaget” fordi man våger å satse. Det kan virke som om Schumpeters (1934) *inertia* eller endringsmotstand er så godt som fraværende i organisasjonen. Snarere ytrer informantene både ønske om og stolthet over å være med på å gjøre noe nytt, slik at når ledelsen sier at *vi i Choice elsker fornyelse*, har de sine ord i behold. At dette ”nye” er samfunnsansvar oppfattes ikke som vesentlig i denne sammenhengen, informantenes entusiasme over nye konsepter eller å skille seg ut fra konkurrentene er ikke direkte avhengig av hva konseptet er, så lenge det oppfattes som positivt. ”*Det er jo ingen som er mot regnskog*”, sier en informant, ”og i Choice gjør vi faktisk noe med det”. Slik opplever ansatte i Choice det som positivt for regnskogen, klimaet og fattige barn at de utfører sine arbeidsoppgaver på Stordalens hoteller.

6.2 Get innovative or get dead! Endringsvillighet som respons til ytre press

Endringstakten i Choice fremstilles ikke bare som et resultat av ledelsens ønsker, en organisasjonsidentitet som tilsier stadig fornyelse eller ”en selvgod og selvbevisst organisasjonskultur”, som en av informantene lett bistert kaller den. I tillegg tegnes et skremmebilde av et marked som forventer og presser på for stadige endringer.

Tom Christensen m.fl. (2004) har vist at en viktig drivkraft bak valg av strategier og organisasjonsformer for forskjellige virksomheter, er hvilke myter og ”organisasjonsoppskrifter” som har ideologisk hegemoni i samtiden. Jacobsen og Thorsvik trekker frem at innovasjonspresset er så sterkt at søken etter og tilrettelegging for innovasjon etter hvert har blitt en ”*trosbekjennelse for ledere*” (2001: 45). Overskriften for dette kapitlet er et sitat fra Tom Peters, en av forfatterne bak *In Search of Excellence* (Peters og Waterman 1982). Dette er en av de mest solgte og leste bøkene om organisering av bedrifter noensinne, som til tross for sin mye diskuterte vitenskaplige standard har hatt stor innvirkning på de senere års ”moter” for strategi og organisering av bedrifter. Her står sitatet som en billedliggjøring på innovasjonspresset i næringslivet – enten evner man å innovere, eller så går man under.

Innovasjonsfokuset er sterkt i reiselivs- og hotellmarkedet, noe som også preger Choice. I hotellmarkedet i Skandinavia har det vært et rivende utviklingstempo de siste årene, og nyskapingene er flere, både i form av nye hoteller, nye hotellkonsepter, nye tilbud ved hotellene og nye måter å organisere driften på. På den tidligere omtalte konferansen i januar 2008 sa Petter Stordalen følgende: ”*Mens andre sliter, vokser vi kraftig innenfor alle kategorier. Og det er fordi [Choice] våger å møte markedet med holdning og nytenkning [...] Og hvorfor forteller jeg dette: Jo, fordi det er et eksempel på det ekstreme fokuset Choice har på fornyelse. Det viser hvorfor vi aldri må glemme vårt kanskje aller viktigste bud: Don't settle! Vi må bevege oss i takt med tida, og helst ligge litt foran. For den som ikke er oppdatert i dagens marked, er utdatert*²³.” Dette sitatet demonstrerer med all tydelighet at Choice-kjeden og dens ledelse er opptatt av innovasjon og fornyelse, og at samfunnsansvarskonseptet, flittig omtalt i samme tale, er en del av denne tankegangen.

Det kan være grunn til å tro at innovasjonsfokuset i hotellmarkedet kan være ekstra sterkt. Reiselivsbransjen er i konstant utvikling og omstilling, ikke bare fordi det er et marked i vekst, men også fordi det er sensitivt overfor konjunkturer og endringer i andre næringer. I ”Innovasjonsmeldingen” trekkes det frem at ”*ett av regjeringens hovedmål er å legge til rette for økt verdiskaping og bidra til økt innovasjon i [reiselivs]næringen,*”²⁴ og innovasjonsfokuset er dermed også offisiell norsk politikk.

²³ Talen er i sin helhet trykket i heftet Petters Lille Grønne (2008), sitatet er fra side 46.

²⁴ Stortingsmelding nr 7 2008-2009 *Et nyskapende og bærekraftig Norge*: 76.

Uttrykket *Don't settle* benyttes mye av Choice og Petter Stordalen. Det brukes i kursmaterieell, på kjedens intranett, gjentas ofte i taler og skriftlig materieell, og ikke minst gjentas det ofte av Petter Stordalen i ulike mediesammenhenger og foredrag. Til Dagens Næringsliv gir han det som gründertips²⁵, til studenter ved Norges Handelshøyskole som karriereråd²⁶, i portrettintervjuer trekkes det frem som hans livsmotto²⁷ og på sin egen blogg skriver han: ”*God er det bestes fiende. Vi må aldri slå oss til ro. [...] I Choice jobber vi hver dag med å gjøre mange små sprang for å holde oss oppdatert – og aller helst i front. I Choice elsker vi fornying. Vårt første og kanskje aller viktigste bud er: Don't settle!*”²⁸. Choice-kjedens eier og grunnlegger legger dermed for dagen en oppfatning av at innovasjon er fundamentalt viktig, selv i en bedrift som må kunne sies å være arbeidsintensiv snarere enn kunnskaps- eller teknologiintensiv. Det er også tydelig at han forsøker å overbevise både omgivelser og ansatte i egen organisasjon om dette synet.

Imidlertid kan det synes uklart *hva* samfunnsansvarssatsningen endrer for den enkelte. I intervjuer setter svært få informanter fingeren på hva som faktisk er nytt i deres hverdag som følge av WeCare-satsningen, de fleste arbeidsmåter og arbeidsoppgaver er akkurat de samme som tidligere. En informant sier rett ut at ”*å lage en økologisk frokost er jo akkurat likt som å lage en vanlig frokost. Et egg er et egg*”. En innovasjon blir ikke nødvendigvis en innovasjon bare fordi noen kaller den det. I dette tilfellet kan innovasjonen sies å være av mer symbolsk art enn av praktisk betydning for mange av organisasjonens medlemmer. Dette kan være en av grunnene til at informantene er så positive – de slipper å gjøre store endringer i innarbeidede handlings- og tankemønstre, og de endringene som faktisk må gjøres er små og enkle. ”*Kildesortering er da ingen heksekunst*”, sier en informant, og fremholder at det faktum at avfall skal kastes i ulike beholdere utgjør minimal endring på hennes arbeidsprosesser.

Informantene snakker altså varmt om hvor innovativt og nyskapende WeCare-konseptet er, og det er tydelig at flere av dem er stolte over å delta i konseptet. Når arbeidsprosessene deres er nær uendret, blir omstillingen av organisasjonen relativt smertefri, og det kan være betimelig å spørre om det i det hele tatt er snakk om en omstilling. Imidlertid fremholder informantene at de tenker på en annen måte nå enn tidligere, at de har et annet forhold til både leverandører, kunder og gjester, og at produktene de selger, leie av hotellrom

²⁵ <http://www.dn.no/gasellene/article1763684.ece> [lesedato: 14.9.10]

²⁶ <http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/arkiv/2009/oktober/don-t-settle/> [lesedato: 14.9.10]

²⁷ F.eks <http://ne.no/18857> og <http://www.telenor.no/bedrift/aktuelt/trigger-kundemagasin/utgave04/tradlos-overnatting.jsp> [lesedato: 14.9.10]

²⁸ <http://www.petterstordalen.no/annerledeshet/nordic-light/> [lesedato: 14.9.10]

og servering av måltider, er endret, fordi produktene tillegges andre dimensjoner enn å dekke de instrumentelle behovene for mat og et sted å sove når man er på reise.

Som forrige avsnitt viste kan en se at samfunnsansvarskonseptet er med på å styrke de ansattes yrkes stolthet ved å gi en følelse av særpreg, men samfunnsansvarskonseptet legitimeres også ved å fremstilles som en respons til et ytre innovasjonspress. En av informantene sier da også rett ut at ”*hadde det ikke vært dette, så hadde det vært noe annet. Noe må vi jo skille oss ut med!*”. Nettopp ønsket om å skille seg ut er med på å underbygge strategien overfor de ansatte. Samfunnsansvarssatsningen til Choice legitimeres som en offensiv, men like fullt nødvendig, respons til press fra omgivelsene. Status quo er ikke et alternativ. Kontinuerlig endring er nødvendig. Som Petter Stordalen uttrykker det: ”*Er du ikke oppdatert, er du utdatert*”.

7.0 Å håndtere et kritisert konsept

Som forrige del viser later Choice delvis til å ha overvunnet *inertia* (jfr. Schumpeter 1934) og motstand mot endring i egen organisasjon, ved å fremstille samfunnsansvaret som en innovasjon. Imidlertid kjennetegnes innovasjoner også av at motstridende tolkninger og kritikk. I denne delen vil Choice sin håndtering av tolkningsfleksibiliteten i CSR og kritikken konseptet utsettes for bli diskutert. Denne delen er delt i tre hovedavsnitt, ett som drøfter hvordan kjedens eier forsøker å imøtegå tidligere referert til kritikk mot CSR og fyller konseptet med ideologi, ett som omhandler hvordan kjeden forsøker å kontrollere tolkningsfleksibilitet og uklarhet ved hjelp av konkrete tiltak og standardisering, og ett som påpeker utfordringer kjeden enda ikke har løst.

7.1 Personlig kapitalisme: Petter Stordalen som entreprenør, ideolog og helt

Personfokuset på Petter Stordalen er enormt både i og utenfor Choice. Tian Sørhaug har forklart at ledelse forankrer konsepter og prosesser i konkrete personer, og at disse personenes egenskaper og personlighet selvsagt også farger prosessene i organisasjonen (2004: 30) og videre at entreprenører kan sies å være en institusjon i seg selv (2004: 194).

Petter Stordalen ble i 2010 kåret til årets entreprenør av Ernst & Young²⁹, og betegnes av en av informantene som ”*selve personifiseringen av Choice*”. Schumpeters karakteristika av en entreprenør var konkurranseånd, skapertrang og et ønske om å eie et dynasti (Schumpeter 1934, gjengitt i Fagerberg m.fl. 2004: 6). Dersom man karakteriserer 170 hoteller og 9200 ansatte som et dynasti er beskrivelsen mer enn passende på Petter Stordalen. Et NRK Faktor-program fra 2007 hevder at Petter Stordalen bruker seg selv som merkevare mer enn noen andre forretningsmenn i Norge, og hele programmet vies til å underbygge denne påstanden³⁰. ”*En sånn kjendis-fremstilling av seg selv er en ny og unorsk måte å drive forretningsvirksomhet på*”, sier en informant, og uttrykker beundring for Stordalen.

Den tidligere omtalte konferansen i 2008 ble avsluttet med at Petter Stordalen holdt et ”*heidundrande hallelujaforedrag*” for å si det med en av informantene. Talen er gjengitt i heftet Petters Lille Grønne, med klar referanse til Maos Lille Røde, som senere ble delt ut til hele organisasjonen. I forordet skriver Stordalen: ”*Formann Mao mente at en kapitalist er en som utnytter sine omgivelser. Det finnes fortsatt kapitalister rundt om i verden som bruker livet sitt på å bevise at Mao hadde rett. Men heldigvis er de få, og heldigvis blir de stadig færre. I min verden er en kapitalist en person som må ta et særlig stort ansvar for sine omgivelser. Fordi ansvar øker proporsjonalt med inntjeningen.*” (Stordalen 2008: 1).

Stordalen legger altså til grunn at bedrifter og kapitalister har et ansvar for *noe mer* enn å skape profitt til sine eiere, arbeidsplasser til sine ansatte og dekke behov for varer eller tjenester. Choice sin eneeier begrunner ansvaret ut fra selskapets størrelse og inntjening, men med lanseringen av boka Petters Lille Grønne fremstår også dette som hans egen filosofi; noe Stordalen selv tror på. Samfunnsansvarssatsningen fremstilles dermed som Stordalens personlige ideologi som etter hans ønske og beslutning skal gjennomsyre Choice.

At ansvar og størrelse henger sammen er et velkjent bilde fra vestlig populærkultur, eksemplifisert med Pippi Langstrømpes ”*den som er veldig sterk, må også være veldig snill*” eller Spider-Mans motto ”*with great power comes great responsibility*”. Det er en av informantene som trekker frem disse eksemplene, ettersom han kjenner igjen Choice sitt budskap fra ulike heltehistorier, og han mener at disse heltesammenligningene er med på å styrke hans jobbmotivasjon. For ham fyller samfunnsansvarssatsningen jobben hans med

²⁹ <http://www.ey.com/NO/no/About-us/Entrepreneur-Of-The-Year/Pressemelding-Nasjonal-kåring-2010>
[lesedato: 2.11.10]

³⁰ Programmet er tilgjengelig på <http://www.nrk.no/nett-tv/klipp/271938> [sett: 20.11.10]

mening, og han føler stolthet ved å være med på å gjøre noe positivt. ”Choice gjør som alle andre burde ha gjort, men siden vi er størst skulle det bare mangle at vi går først,” sier han.

I Choice ledsages ansvarstankegangen av mottoet ”ansvar er ikke noe du får, det er noe du tar”, som gjentas som et mantra i intern kommunikasjon, som for eksempel kurs- og opplæringsmateriell, taler og interne skriv. Slik understreker Choice *frivilligheten* i å ta samfunnsansvar. Kjeden tar et bevisst valg, og gjør mer enn de trenger og mer enn uttalte forventninger skulle til si, rett og slett fordi de vil og kan. I et obligatorisk kurs for alle ansatte gjennom kjedens e-læringsprogram, sier Petter Stordalen i en video at ”det verste man kan gjøre i hotellbransjen er å si ”det er ikke mitt bord”, for det er det ikke noe som heter”, og trekker frem at det samme gjelder miljøspørsmål. Miljøet angår oss alle, og er derfor alles ansvar, selv om slett ikke alle tar dette ansvaret. Men igjen: *I Choice tar man ansvar.*

Flere av informantene peker på en enkelthendelse som sterkt symbolsk for denne tankegangen: Avsløringene av uakseptable arbeidsforhold ved ombyggingen av Ansgar Hotell i Møllergata i Oslo i mai 2008. Da det ble oppdaget at bosniske bygningsarbeidere jobbet for under 30 kr timen, ga Petter Stordalen et intervju på byggeplassen hvor han lovet å ”rydde opp i denna driten”³¹. Rent juridisk jobbet bygningsarbeiderne ikke for Choice, men for en underentreprenør. Choice ble ikke dømt for noe, men saken endte med at Choice ”ila seg selv” en bot for å ikke ha hatt tilstrekkelig fokus på forhold hos underleverandører, og boten ble utbetalt som lønn til de nevnte bygningsarbeiderne³². En informant beskriver hendelsen som at ”dette hadde jo ikke Choice noe med å gjøre, men Petter tok ansvar, han, og punga ut. Der syns jeg faktisk han viste skikkelig ansvar”. Petter Stordalen selv beskriver hendelsen som ”en viktig lærepenge”, og videre at Choice i etterkant har tatt grep for å sikre at ”alle som overnatter i en seng på et av våre hoteller skal sovne med god samvittighet og i trygg forvisning om at alle avtaler bakover i verdikjeden er i henhold til gjeldende lov³³”

Flere andre hendelser underbygger inntrykket av at Petter Stordalens personlige engasjement i samfunns- og miljøspørsmål er sterkt, blant annet kampen mot dypvannsdeponi ved Malmøykalven, som fikk mye medieoppmerksomhet under valgkampen i 2007, samarbeidet med lavutslippsorganisasjonen Zero og engasjementet for å stenge Sellafeld-anlegget. Den tidligere nevnte opplæringsvideoen starter med at Petter Stordalen ikler seg

³¹ Både tallene og sitatet er hentet fra Dagsrevyens framstilling av saken 21.5.08, tilgjengelig på <http://www.nrk.no/nett-tv/indeks/132645/> [sett: 15.10.10]

³² <http://www.petterstordalen.no/csr/realinvest-holding>. Framstillingen er hentet fra vedlegget nederst i innlegget.

³³ <http://www.petterstordalen.no/csr/realinvest-holding> [lesedato: 15.10.10]

kjededress for å aksjonere for stenging av Sellafield gjennom sivil ulydighet. ”Ser du for deg Olav Thon lenke seg fast på et atomanlegg?” spør en av informantene ironisk, med referanse til eieren av en av Choice-kjedens konkurrenter.

Å fokusere på en enkeltpersons engasjement på denne måten har flere effekter. For det første er han allerede av informantene trukket frem som personifiseringen av Choice, og slik blir hans personlige engasjement en naturlig del av Choice. Som i sitatet fra Sørhaug (2004) gjengitt tidligere, fargelegger Stordalens personlighet og engasjement prosessene i Choice, og samfunnsansvarssatsningen oppfattes av informantene å være helt i tråd med hva Choice tidligere har gjort. Organisasjonen oppfatter ikke noen diskrepans mellom tidligere mål og nye mål, fordi kjedens gründer og eier står inne for både tidligere og nåværende satsninger. Flere informanter trekker også frem Stordalens engasjement som smittende, blant annet fordi ”jeg synes det merkes at han snakker med hjertet”, men også fordi ”det handler om å finne yrkesstolthet for min egen del”. Stordalen appellerer slik til den enkelte ansattes følelsesliv, gjennom å skape engasjement, identifisering, stolthet eller beundring, slik Max Webers (2000) beskrivelse av karismatiske ledere gjør, og som i følge Webers teori er mer vanlig i religiøse eller politiske bevegelser enn i næringslivet.

Imidlertid har personifiseringen også effekter for kritikken mot samfunnsansvarskonseptet. En høyresidekritikk mot CSR er at det kan regnes som *charity with other people's money*, særlig i aksjeselskapsstrukturer, hvor mål om profitt er utgangspunktet for organisasjonsstrukturene. Når kjedens eiere selv velger å legge inn flere dimensjoner enn profitt, faller denne kritikken. For det første vil generalforsamlingen være enstemmig i dette valget siden én person eier alle aksjene. Ingen minoritetseiere trenger å føle seg presset til å gjøre prioriteringer de egentlig ikke ønsker. For det andre plasseres nettopp ansvaret for valget hos en enkeltperson, slik at argumentet om at ansvar kun kan innehas av individer, ikke av virksomheter, også faller, om en inntar et perspektiv som ser på Choice som et verktøy for å virkeliggjøre eierens mål. At eier så velger å ha flere mål, vil ut fra en liberalistisk økonomitankegang, som Milton Friedmans kritikk av CSR er et eksempel på, være en naturlig følge av individets rett til å ta valg basert på egne preferanser. Kunder trenger ikke kjøpe Choice sine produkter om de ikke ønsker, og ansatte står fritt til å forlate organisasjonen om de vil.

Imidlertid skal det sies at Choice er organisert som aksjeselskap, med de utfordringer det medfører for å oppnå komplekse mål. Så lenge organisasjon og person har

sammenfallende mål, trenger ikke dette å være problematisk. Mye kan tyde på at Petter Stordalens personlighet og preferanser har farget Choice sin organisasjonskultur på en måte som langt på vei utligner eventuelle svakheter i formell struktur. Som i sitatet fra Sørhaug (2004) er entreprenøren Stordalen en institusjon i seg selv, som peker ut retning, fyller organisasjonen med mening og skaper engasjement for sine mål.

Informantene viser også å innta lignende standpunkter som forsvar for samfunnsansvarssatsningen. ”*Det er jo dypest sett Petters egne penger han leker med,*” sier en av dem, mens en annen sier at ”*Choice er lik Petter. Choice er hans hotellkjede. Det er han som har bygd den opp. Og da er det han som bestemmer. Ingen av oss ville jo hatt jobb her om det ikke hadde vært for ham!*”. Beskrivelser av CSR som *charity with other people's money* har dermed intet gehør blant informantene.

At samfunnsansvarssatsningen delvis begrunnes i Petter Stordalens engasjement og ideologi er dog ikke ukomplisert. Sett ut fra en vekstkritisk tankegang, er et vesentlig verdensproblem ulik fordeling av materielle ressurser og sløsing med ressurser blant de rike. Stordalen står selv som en representant for et svært høyt forbruk, eksemplifisert med privatfly, høy partyføring i kjendispressen og et mye omtalt bryllup i Marrakech sommeren 2010. En informant trekker frem at under en nedbemanningsprosess ved hennes arbeidsplass, gikk det ut en forespørsel fra kjedens hovedkontor om å støtte et miljøfond som bryllupsgave: ”*Har du hørt noe så dumt som å gi den mannen **penger** i bryllupsgave? Jeg gir ham faktisk mer penger for hver eneste dag*”. En annen betegner forespørselen som ”*direkte usmakelig*” siden forespørselen sammenfalt med en smertefull omorganisering, mens en tredje forsvarer Stordalen med å si at det jo ikke var han selv om fremmet ønsket. Han sier likevel at ”*det blir dobbeltmoralsk å holde champagne-bryllup til millioner av kroner, og så juble over at vi sender noen hundre tusen i nødhjelp til Haiti. Ting må ses i sammenheng*”.

Her er det tydelig at personifiseringen av samfunnsansvarskonseptet byr på noen utfordringer. Ved å knytte Choice og CSR-satsningen til sin person stiller Stordalen seg laglig til for hogg når han selv velger å ha et høyt og meget synlig personlig forbruk. Den siste informanten peker da også på at argumenter om dobbeltmoral er nærliggende, og Stordalen har også blitt beskyldt for dobbeltmoral. Stadige mer eller mindre alvorlige avsløringer har havnet på forsidene i tabloidpressen, som da han parkerte på handikapplass på vei til

optiker³⁴, at puter i hytta hans er lagd av dyrepels fra dyr fanget med inhumane metoder³⁵, eller da han tok privatfly til klimakonferanse³⁶. I alle tilfellene har Stordalen beklaget i etterkant.

Hvor lenge Stordalen kan gjøre slike ”tabber” og beklage dem i etterkant uten å miste troverdighet er et skjønnsspørsmål. Utsagn fra informantene tyder på at det er lettere å tilgi feil hos en enkeltperson enn en organisasjon, siden ingen personer er feilfrie, mens det foreligger helt andre forventninger til organisasjoner. Choice, som så mange andre organisasjoner, driver kontinuerlig forbedringsarbeid for å eliminere feil og mangler. Av blir et slikt arbeid foraktelig beskrevet som ”hjelp-til-selvhjelp” om det skulle overføres til individer som Petter Stordalen. Mens organisasjoner kan og bør forbedres, bør individer få være som de er, i hennes tankegang.

Selv imøtegår Stordalen noe av venstresidekritikken med å anerkjenne at han selv er kapitalist. I hans øyne er ikke dette et problem i seg selv. På sin blogg forsvarer den kapitalistiske måten å tenke på, som fører til både innovasjon og vekst³⁷. Han tar imidlertid til orde for en *bærekraftig kapitalisme*, altså en kapitalisme som begrenser negative eksternaliteter på miljø og samfunn³⁸. Venstresidekritikken om at kapitalismen i seg selv er et problem, som CSR kun kan mildne, imøtegår dermed med å argumentere for at kapitalismen kan være bærekraftig, og at et av virkemidlene for å oppnå bærekraftig kapitalisme er nettopp at bedrifter begynner å ta samfunnsansvar. Kapitalismen blir slik ikke et problem i seg selv, den er i sin nåværende form bare uferdig og må videreutvikles.

Denne tankegangen er relativt vanlig innen CSR-litteraturen. Som tidligere vist har mange jaktet på vinn-vinn-scenarioer hvor samfunnsansvar også kan gi økonomisk gevinst, og både Zadek (2004) og Porter og Kramer (2002, 2006) og Mirvis og Googins (2006) har tatt til orde for at dette kan være mulig om man utøver samfunnsansvar på ”riktig” måte. Petter Stordalen argumenterer imidlertid ikke for at samfunnsansvar er økonomisk lønnsomt. Som vist i sitatet fra Petters Lille Grønne er argumentasjonen snarere normativ: ”*I min verden er en kapitalist en person som må ta særlig stort ansvar for sine omgivelser. Fordi ansvar øker*

³⁴ VG 21. mai 2010, <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10006968> [lesedato 1.12.10]

³⁵ Se og Hør 28. oktober 2010, <http://www.seher.no/854710/stordalen-maa-staa-skolerett-for-kona-etter-tabbe> [lesedato: 1.12.10]

³⁶ <http://www.na24.no/arkiv/naeringsliv/article932350.ece> [lesedato: 1.12.10]

³⁷ <http://www.petterstordalen.no/kapitalisme/tro> [lesedato 1.12.10]

³⁸ Defineret av ham selv i en valgsending på NRK i 2009: <http://www.nrk.no/nett-tv/arkivert/107739> [sett: 1.12.10]

proporsjonalt med inntjeningen” (Stordalen 2008: 1). En bærekraftig kapitalisme er altså mulig om kapitalistene selv tar det ansvar som tilligger dem. Men det er moralske imperativer, ikke økonomiske insentiver, som fastsetter dette ansvaret.

En tredje kritikk mot samfunnsansvarskonseptet er som nevnt at det er mangelfullt. Stordalens respons til dette er å sitere tidligere fredsprisvinner Wangari Maathai: Alle kan gjøre litt, selv om ingen kan gjøre alt. ”*Vi har valgt å ta ansvar utafør hotelltrappa. Som Maathai, mener vi at alle kan gjøre litt. Vi gjør det fordi WeCare. Med CSR-programmet WeCare bryner vi oss på flere av verdens største utfordringer: tilgang til rent vann, ren energi, global oppvarming og matvareproduksjon [...] Slik håper vi å være hotellkjeden som gjør verden litt bedre – natt for natt – gjest for gjest*³⁹.” Slik fremstilles ikke målet som å ”redde verden”, derimot å forbedre den, gjennom små skritt. Choice tar mer ansvar enn hva de er pålagt, og satsningen er dermed positiv, for hva er alternativet? ”*Alt er mer enn null,*” som en informant sier.

Når det gjelder kritikken som avfeier CSR som mislykket, kan det synes som om Stordalen ikke forholder seg til den i det hele tatt. Hans agenda er nettopp å bevise at CSR virker, for hvorfor ellers gjøre en slik satsning? Igjen kan man stille seg spørsmålet om hva som er alternativet til et ansvarlig næringsliv. I følge sitatet fra Stordalen innledningsvis i kapitlet, vil det være en kapitalisme som utnytter både omgivelser og mennesker, og som neppe er ønskelig.

7.2 Å kontrollere tolkningsfleksibilitet: Standardisering og konkretisering

Til tross for at Petter Stordalen har gjort sitt for å fylle samfunnsansvarsbegrepet med ideologi, oppfatter ikke informantene oppfatter ikke CSR-satsningen til Choice som entydig, og flere av informantene uttrykker både frustrasjon og usikkerhet til hvordan de skal utøve WeCare-konseptet i det daglige. En informant sier det slik: ”*We Care, liksom? Hvem bryr vi oss om? Hva bryr vi oss om? Fred på jord og barna i Afrika? Gjestene? Skogen? WeCare kan være en ”overboks” for så mye*”. Selv er han ansvarlig for implementeringen av WeCare-konseptet på sin arbeidsplass, og forteller at det på denne arbeidsplassen handler mest om at

³⁹ <http://www.petterstordalen.no/csr/wangari-maathai/> [lesedato: 24.11.10]

han tar ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø, ”*det er mest sosialt, ikke noe Redd Skogen! eller Løp For Livet! liksom*”, i tillegg til at han føler ansvar for å lære opp sine kollegaer i ulike sider ved satsningen.

Noe av kjedens samfunnsansvarssatsning dreier seg om å utarbeide informasjonsmateriell, minstestandarder og felles konsepter for alle hotellene. Nettopp felles standarder og felles konsepter er typisk for en kjedestruktur som Choice, fordi ”*gjestene skal vite hva de får og hva de betaler for og vi skal være gjenkjennelige ute på hotellene. Det handler om forventningsavklaring,*” som en informant uttrykker det.

Kjedens hovedkontor koordinerer en del tiltak og satsninger på Choice sine vegne, som for eksempel medlemskap i Initiativ for Etisk Handel, prosjektet Water For Life, som tar sikte på å skaffe mennesker i utviklingsland tilgang på rent vann, og deltakelse i ulike aksjoner, som de spontane innsamlingene til jordskjelvofrene i Haiti eller ofrene for tsunamien i Sørøst-Asia, eller den årlige TV-aksjonen. I tillegg fastsetter hovedkontoret føringer for driften av selve hotellene. Blant de sentrale føringene som er lagt for samfunnsansvarssatsningen er tilbud om økologisk frokost ved alle hotellene, at hele kjeden er røykfri, ulike ENØK-tiltak, at det bevilges et beløp til regnskogbevaring for hver overnatting, at det selges vannflasker til inntekt for UNICEF, flere krav knyttet til sentrale innkjøpsavtaler og ikke minst miljøprosjektet Penguin, som blant annet innebærer å sertifisere alle Choice-hotellene etter ISO 14001-standarden. Dette er en standard for miljøstyringssystemer, og innebærer at hotellene forplikter seg til å systematisk arbeide for å minimere belastninger på miljøet. I Norge er det Det Norske Veritas som sertifiserer virksomheter etter denne standarden, en organisasjon med høy troverdighet.

Gjennom å samarbeide med organisasjoner med høy troverdighet, som UNICEF, Initiativ for Etisk Handel eller Det Norske Veritas, ”låner” Choice troverdighet for satsningen sin av samarbeidspartnerne. Kritikken om at det er vanskelig å vite hva samfunnsansvarlige aktører faktisk gjør for den vanlige forbruker, imøtegås ved dokumentasjon og revisjon etter definerte standarder, og troverdige samarbeidspartnere går god for Choice sin satsning. Det blir dermed lettere for engasjerte interessenter utenfor organisasjonen å sjekke hva Choice faktisk gjør. Choice flagger samarbeidet med disse aktørene høyt.

Hovedkontoret har også utarbeidet et e-læringskurs om kjedens miljøprosjekt som alle ansatte forventes å gjennomføre. Gjennom standardiseringen av tiltak, arbeidsmetoder og informasjonsmateriell, blir det selvsagt enklere for de ansatte å svare på spørsmål og

henvendelser om satsningen. Men enda viktigere er det at de ansatte gjennom standardiseringen får konkretisert hva de forventes å gjøre. Organisasjonens medlemmer får forståelse av hva samfunnsansvar innebærer, og felles forståelse av begreper og konsepter, slik Cohen og Levinthal (1990) pekte på som vesentlige for innovasjonsevne fra avsnitt 4.2. Standardiseringen er med på å sikre et minste felles multiplum for alle hotellene.

Hotellene har selvsagt plassert ut en del standardisert reklame- og informasjonsmateriell knyttet til WeCare-konseptet⁴⁰. Dette innebærer at hotellene slipper å utarbeide informasjonsmateriell selv, men også at kjedens hovedkontor legger føringer på hva WeCare-konseptet skal innebære. Dette uttrykker en av informantene som positivt: ”Vi snakker med én stemme, og det forhindrer at vi lover noe vi ikke kan holde eller [lover noe] på andre hotellere vegne.” At informasjonsmateriellet er sentralt utarbeidet og utformet på samme måte begrenser dermed tolkningsfleksibiliteten overfor gjester og kunder og gir gjenkjennelsesfaktor.

Tolkningsfleksibiliteten søkes videre utnyttet på en positiv måte gjennom at hotellene oppfordres til å gjøre samfunnsansvarlige handlinger som går *ut over* minstestandardene satt av Choice sentralt. Hvert år kåres årets ”WeCare-hotell”, og det legges slik opp til en konkurranse mellom hotellene om selv å fylle WeCare-konseptet med innhold og tiltak. En informant kan fortelle at oppfinnsomheten er stor på hennes hotell, men at tid og ressurser sjelden strekker å sette gode ideer ut i livet.

Enkelte av de sentrale føringene er enkle for hotellene å følge opp, ettersom de omhandler sentrale innkjøpsavtaler. Alle hotellene skal for eksempel benytte fornybar energi hvor det er mulig, og gjennom en sentral avtale mellom hotellkjedens innkjøpsavdeling og Ishavskraft leveres elektrisitet basert på vannkraft til hotellene⁴¹. I tillegg er oljefyrer og lignende fjernet som et ledd av samfunnsansvarssatsningen. En egen innkjøpsportal er utarbeidet, hvor hotellene selv kan bestille varer fra kjedens hovedleverandører, og på denne portalen er det ikke mulig å bestille mat av truede dyrearter eller lignende. Det finnes en ”rød liste” over varer som ikke skal finnes på Choice-hotellene.

⁴⁰Forfatteren har observert dette i så vel plakater og brosjyrer i heiser og lobbyområder, budskap på de ansattes klær, merkelapper på økologiske matvarer og ikke minst boken *We Care* som er utplassert på alle gjesterom og gir en fyldig omtale av konseptet.

⁴¹ Ishavskraft opererer med ”opprinnelsesgaranti” på elektrisk strøm, og garanterer at den er fornybar og ikke bidrar til CO₂-utslipp, blant annet fordi den ikke omsettes på det felles europeiske kraftmarkedet. Jfr.: http://www.ishavskraft.no/wsp/ishavskraft2/frontend.cgi?func=frontend.show&template=kategoriforside&publis_h_id=6 [lesedato 1.2.11]

En annen minimumsstandard er at det skal være tilbud om fullverdig økologisk frokost ved alle hotellene. I begrepet *fullverdig* legger Choice ”en sunn frokost med drikke (kaffe, te, jus og melk), brød, pålegg, egg, grønnsaker, yoghurt m.m.⁴²”. Et minimumssortiment for alle hotellene er utarbeidet, bestående av 27 matvarer hovedleverandørene⁴³ har forpliktet seg til å levere, gjennom en sentral innkjøpsavtale for hele kjeden⁴⁴. For hotellene hvor frokostserveringen er outsourcet gjelder samme minimumsstandard. Den økologiske satsningen er beskrevet som ”et bevisst verdivalg” og ”ikke en lettvindt PR-gimmick eller markedsføring⁴⁵”. Satsningen er begrunnet både i dyrevelferd, at fravær av sprøytemidler og dyremedikamenter og tilsetningsstoffer er sunnere for den enkelte forbruker, at energibehovet for produksjon av kunstgjødsel er høyt og fører til utslipp, men også med et bedriftsøkonomisk argument: ”Hele 60 % er villige til å betale mer for et måltid hvor råvarene er økologiske” og siden ”Choice er bygget på kundenes forventninger [...] er vi den første hotellkjeden som tilbyr et økologisk frokostalternativ på samtlige av våre hoteller⁴⁶”.

Imidlertid har ikke implementeringen av det økologiske tilbudet gått smertefritt, en informant kan fortelle at ”det er jo litt begrenset hva vi faktisk får til. Noe har med leverandører å gjøre, når hele Choice skulle kjøpe økologiske egg samtidig, så fantes det ikke nok økologiske høner i hele landet!”. Denne typen kritikk er imøtegått av kjeden sentralt med at et av Choice sine hovedmål med satsningen er å bidra til økt etterspørsel av økologiske varer, for slik å bidra til økt produksjon av det samme. I Nytt På Nytt 24.11.06⁴⁷ oppfordret Petter Stordalen til å ”smokke til og si, hver gang man er på butikken, hver gang man er på restaurant, hvor er den økologiske maten, hvor er den økologiske menyen? Gå bort til kassa og si: Få’kke kredittkortet mitt hvis du ikke svarer på hvorfor dere bare har... økologisk tjukkmjøl fra Tine!”, for slik å mane til økt etterspørsel og bevissthet hos kundene. Til kritikken som tilsier at CSR forutsetter interesse i allmennheten, kan det slik anføres at Choice og Petter Stordalen gjennom slike utsagn forsøker å øke interessen blant forbrukerne.

En informant sier at hennes inntrykk er at gjestene er likegyldige til det økologiske tilbudet, de ønsker seg heller større variasjon på mattilbudet, og et par gjester har gitt uttrykk

⁴² Fra et rundskriv adressert til alle hotelldirektører i Norge datert 17.2.10, underskrevet av adm. dir. Torgeir Silseth og HR- og CSR-direktør Arne O. Haugen

⁴³ I Norge er dette ASKO, Tine og Bama

⁴⁴ På denne listen står både frokostblandinger, egg, syltetøy, ulike kjøttpålegg, meieriprodukter, juice, kaffe, te, grønnsaker, frukt, sukker, brød og knekkebrød

⁴⁵ Fra et rundskriv adressert til alle hotelldirektører i Norge datert 17.2.10, underskrevet av adm. dir. Torgeir Silseth og HR- og CSR-direktør Arne O. Haugen

⁴⁶ <http://www.choicehotels.no/chs/choice/no/miljo/okologisk-frokost/> [lesedato 15.9.10]

⁴⁷ Deler av programmet er tilgjengelig på <http://www.nrk.no/nett-tv/indeks/203878> [sett: 15.9.10]

for at det økologiske tilbudet er ”fordyrende og tullete og bør bort.” Dessuten peker hun på at ”når det ikke er konserveringsmidler eller fargestoffer i maten, så passer det kanskje ikke så godt å servere den på en buffé...”. Et viktig unntak er at etter hennes oppfatning ser de svenske gjestene på økologisk tilbud som en selvfølge, fordi ”de har kommet lengre på det der i Sverige, både produksjon og produktutvikling”. I hennes forståelse er det altså snakk om ulike utviklingsstadier både hos kunder og produsenter i Sverige og Norge. Hun gir også uttrykk for at hun forventer at utviklingen i Norge vil komme etter, ikke minst fordi Choice med sitt innkjøpsvolum og sin innkjøpsmakt ”går foran og påvirker tilgjengeligheten og etterspørselen etter økologiske produkter i betydelig grad”, slik kjedens hovedkontor hevder at de har fått ”tilbakemelding fra våre leverandører⁴⁸” på at er tilfellet. Dessuten henviser Choice til undersøkelser Choice som viser at kundene har økt bevissthet og betalingsvillighet for økologiske matvarer. Dette kan tolkes som om Choice forsøker en strategi hvor økning i tilbud skal føre til økning i etterspørsel, fordi kundene etter hvert legger seg til nye preferanser når de ser hva som er mulig å etterspørre, slik også Lundvall (1992) viste i avsnitt 4.1.

Behovet for slike sentrale føringer kan illustreres med at den økologiske satsningen til Choice ble tema på en episode i Forbrukerinspektørene på NRK i mars 2010⁴⁹. Etter å ha testet det økologiske sortimentet på ti Choice-hoteller ble tilstanden karakterisert som en ”øko-bløff”. Choice la seg langflate og beklaget. Forsvaret fra Torgeir Silseth og Petter Stordalen i Choice var for det første at Choice kjøper inn økologiske varer for millionsummer hvert år, tallfestet til 25 % av alt som kjøpes inn av storhusholdninger av økologiske varer i Norge. Dermed er varene rent faktisk ute på hotellene, de er bare ikke merket på grunn av forglemmelser, slurv eller trivialiteter som mangel på merkelapper. For det andre forsvarte Petter Stordalen situasjonen med at ”vi legger lista høyt, og så river vi noen ganger. De fleste andre legger ikke lista i det hele tatt! Men vi forbedrer oss hele tida, og skal fortsette å legge lista høyt også i framtida, og på andre ting som angår miljøet⁵⁰.”

Denne retorikken går igjen flere steder. I forbindelse med ISO 14001-sertifiseringen av alle hotellene er det utarbeidet et interaktivt kurs alle ansatte forventes å ta. I dette kurset er et av hovedbudskapene at ”mange bekker små blir en stor å”. De ansatte oppfordres til kildesortering, illustrert med sitatet ”i denne sammenhengen utgjør faktisk noen små batterier

⁴⁸ Fra et rundskriv adressert til alle hotelldirektører i Norge datert 17.2.10, underskrevet av adm. dir. Torgeir Silseth og HR- og CSR-direktør Arne O. Haugen

⁴⁹ Episoden er tilgjengelig på <http://www.nrk.no/nett-tv/indeks/203878> [sett: 12.10.10]

⁵⁰ Sitatet kommer 10:40 ut i innslaget.

en forskjell”, å samkjøre bestillinger fra leverandører for å begrense CO₂-utslipp fra transport, og til å begrense forbruk av vann, for ”*selv om det ikke akkurat er vannmangel i Skandinavia [latter], krever det mye energi og kjemikalier å rense vann, både før krana og etter avløpet*”. Petter Stordalen sier i videoen at ”*forbedringer tar tid, men sånn er det. Det verste man kan gjøre er å ikke forsøke*”, og legitimerer dermed også mislykkede forsøk. Det er altså bedre å rive lista enn å ikke legge den høyt nok, og dette illustreres av kjedens mål for ISO 14001-sertifiseringen: De kommuniseres som ambisiøse og krevende, men ”*alle monner drar*” og ”*det nytter!*”, selv om Choice ikke skulle nå målene. Igjen er moralen at ingen kan gjøre alt, men alle kan gjøre litt og slik bidra til forbedringer.

Den allerede omtalte miljøsertifiseringen av hotellene er en annen sentralgitt minstestandard. Alle kjedens hoteller er sertifisert etter ISO 14 001-standarden. Dette er også med på å trygge både kjedens hovedkontor, kunder og omgivelser på at driften av hotellene er miljøvennlig. Det er imidlertid verdt å merke seg at det er selve *miljøstyringssystemet* som sertifiseres, altså metoden, kontrollrutinene og arbeidsmåtene for miljøarbeidet, og så lenge resultatene som måles, blant annet vannforbruk, energiforbruk og avfallsvolum, forbedrer seg for hver internrevisjon skal det i følge en informant ”*utrolig mye til for å miste sertifiseringen*”. Eller som en annen informant uttrykte det: ”*De er veldig opptatt av at møtereferater er i orden og at vi legger ting inn i datasystemet deres og i riktig perm. Men om vi hiver bilbatterier i komposten, så vises ikke det noe sted. Hvis vi ikke er så dumme at vi legger det inn i systemet selv*”.

Utsagnet er sagt i en humoristisk kontekst og ledsaget av latter, men peker likevel på utfordringer med å omsette styringssystemer til praksis. Selv om systemene er aldri så gode, er de verdiløse om de ikke blir fulgt av de ansatte. Gjennom å supplere slike systemer med grundig opplæring, og kanskje enda viktigere, med å skape engasjement for samfunnsansvarsstrategien slik Choice gjør, kan slike svakheter kanskje utlignes.

Choice forsøker dermed å kombinere Petter Stordalens personlige engasjement og motiverende utsagn med mer tradisjonelle styringssystemer. Dette er en kombinasjon to av legitimeringsstrategiene fra Weber (2000) og en kombinasjon av ledelsesformene formulert av Sørhaug (2004) som er redegjort for tidligere. Mens Stordalen fremstår som en *entreprenør*, en karismatisk leder som angir retning og mening for organisasjonen, appellerer til den enkeltes følelsesliv og fremmer ideologi, fremstår styringssystemer og minimumsstandarder som uttrykk for en *legal manager*-tankegang. En slik tilnærming angir

forutsigbarhet og orden, og konkretiserer satsningen i håndgripelige og forståelige tiltak. I beste fall kan disse ledelsesformene supplere hverandre.

7.3 Utfordringen i å leve opp til sitt eget rykte

Å fremstille seg som en mer etisk og moralsk aktør enn sine konkurrenter er en risikofylt strategi. Mens man ved å konkurrere på pris eller kvalitet forholder seg til noenlunde objektive kriterier, vil det være mange ulike meninger om hva som er mest samfunnsansvarlig og etisk. Informantene er også opptatt av denne problemstillingen. *”Du stiller deg laglig til for hogg hvis salgstriket ditt er at du er snillere og greiere enn konkurrentene,”* sier en av dem.

En av hovedkritikkene mot CSR er at konseptet er mangelfullt og at det er en utfordring å balansere ulike hensyn mot hverandre. Dette er en kritikk også mange av informantene trekker frem. Alle informantene later til å ha akseptert kjedens filosofi om at *”ingen kan gjøre alt, men alle kan gjøre noe”*, og aksepterer dermed også at Choice sin innsats må forstås som positiv fordi den er frivillig, bidrar til å redusere negative effekter av Choice sin drift og bidrar til å øke oppmerksomheten om bedrifters samfunnsansvar.

Balanseringen av gode formål er likevel vanskelig. Flere informanter trekker den frem som et problem, de er for det første uenige i prioriteringene: *”hvorfor bruker vi mange tusen på å sende våre egne folk til Amazonas på studietur, eller til Afrika for å grave brønner, bare så de kan ta bilder og blogge om det? Man kunne jo gravd en ekstra brønn for de pengene det koster å ta fly til Madagaskar!”* eller *”skal vi rike i Vesten prioritere økologisk mat når folk faktisk sulter? Vi trenger mer kunstgjødsel, ikke mindre!”*.

Dessuten beskylder de kjeden for å prioritere fjerne formål heller enn ting som betyr mye for dem i hverdagslivet. En av dem beskylder kjedens personalpolitikk for å være totalt fraværende, og *”det er ikke rart når de har en felles funksjon for HR og CSR. Det er klart sultne barn trumfer vanskelige oppsigelsessaker”*, en annen sier noe av det samme: *”Jeg savner en ordentlig HR-avdeling [...] det er mange mellomledere som har bakgrunn fra drift og ikke har kompetansen som trengs for å ha personalansvar. Og det kunne vært greit for alle oss ledere å ha noen å spørre til råds eller diskutere med. Det er jo en del hiring og firing.”* Informantene mener med andre ord at personalfunksjonen i Choice, som jo er en

arbeidskraftintensiv virksomhet, faktisk taper på CSR-satsningen fordi den stjeler oppmerksomhet fra personalarbeidet.

Det er hyppig utskiftning av ansatte i hotellbransjen, noe som selvsagt utgjør en utfordring for å etablere en bedriftskultur. På Oslo-hotellene utgjør en stor del av arbeidsstyrken studenter, førstegenerasjons innvandrere og svenske gjestearbeidere, og deltidsstillinger er utbredt. Outsourcing av funksjoner som renhold og vaktmestertjenester ved hotellene har vært et omstridt tema, både fordi det kan føre til en uthuling av arbeidsfellesskapet og bedriftskulturen på det enkelte hotell, men også fordi outsourcingen har foregått til aktører som har dårlig rykte hva gjelder forhold for de ansatte⁵¹, særlig knyttet til ufrivillig deltid, fravær av tariffavtaler og dårlig jobbsikkerhet. Renholdsselskapet ISS trekkes frem som en versting i så måte, og LO har truet med å boikotte Choice-hoteller på grunn av outsourcingen til ISS⁵². Flere av informantene mener denne utviklingen står i grell kontrast til omsorgsfullheten og helhetstankegangen WeCare-konseptet legger opp til. Imidlertid hevder Choice selv at denne organiseringen både medfører at den enkelte har større mulighet til heltidsansettelse og at samarbeidspartneren ISS er ”kjent som en god og seriøs arbeidsgiver”⁵³. Dessuten kan spesialiseringen slik outsourcing gir gi et bedre tilbud til gjester og kunder.

Omdiskuterte organisasjonsendringer er nok uunngåelig i en organisasjon i vekst og på Choices størrelse, spørsmålet her blir om ledelsen kan eller bør kommunisere sine beveggrunner bedre ut i organisasjonen. Det oppleves som et paradoks at Choice, som kommuniserer at *ansvar er noe man tar*, selv ikke ønsker å ta ansvar for deler av arbeidsstyrken på kjedens hoteller. Selv om ingen av informantene intervjuet til denne oppgaven har direkte befatning med outsourcing av funksjoner, har de like fullt sterke meninger om temaet, noe som både kan tyde på et udekket informasjonsbehov, eller rett og slett politisk uenighet.

I tillegg kan det late til at det finnes flere sjikt av ansatte i organisasjonen, hvorav de som tar del i og motiveres av organisasjonens ideologier og strategier utgjør bare ett. Også i Choice finnes det ansatte som ikke engasjerer seg nevneverdig i satsninger og konsepter fra

⁵¹ Se for eksempel rapporten *ISS-metoden* av Lotta Elstad og Magnus Marsdal ved Manifest analyse, tilgjengelig på http://manifestanalyse.no/-/page/show/4086_publicasjoner?ref=mst [lesedato 11.1.11]

⁵² Jfr. oppslag i VG, E24 og Dagbladet: <http://e24.no/makro-og-politikk/stordalen-trues-med-lo-boikott/3779331> og http://www.dagbladet.no/kjendis/2010/08/23/kjendis/petter_stordalen/hotell/lo/13073676/ [lesedato 11.1.11.]

⁵³ Sitatet er fra et innlegg av konsernsjef Torgeir Silseth på Petter Stordalens blogg, <http://www.petterstordalen.no/gjesteblogg/lo/> [lesedato 11.1.11.]

kjedens hovedkontor. En informant sier lett ironisk at hun nekter å bli entusiastisk over at *”sjefene drar på fylletur i flere dager mens vi vanlige betaler regninga gjennom lave lønninger og dårlig jobbsikkerhet. Det er ikke mange vaskedamer på VK, gitt. Og det er jo de som trenger å bli motivert”*. Flere andre kommer med utsagn som antyder en todeling mellom ansatte: De som identifiserer seg med Choice, Choice sine verdier og bedriftskulturen, og de som har et mer instrumentelt forhold til arbeidsplassen sin, og først og fremst ser på den som en inntektskilde. Det er slett ikke sikkert det oppleves som mer motiverende å re senger eller hakke salat i Choice enn et hvilket som helst annet sted, og det er diskutabelt hvor mye WeCare-konseptet kan påvirke jobbmotivasjon i en bransje som både er kjent for fysisk krevende og rutinepregede arbeidsoppgaver og et lavt lønnsnivå.

Noen av disse utfordringene burde det være relativt enkelt for kjeden å ta tak i. Dersom ansatte i Choice oppfatter CSR-satsningen som dobbeltmoralisk eller mislykket, eller rett og slett stiller seg likegyldige til den, oppfyller selvsagt ikke satsningen sitt potensial som innovasjon, motivasjonsfaktor eller særpreg for produktet Choice selger. I tillegg kan Choice miste troverdighet som målbærer av CSR i offentligheten. Dette burde utgjøre sterke insentiver for Choice til å gå dypere inn i problemstillingene.

Utfordringen som ligger i å balansere ulike hensyn er imidlertid uløselig. Å balansere formål opp mot hverandre vil uansett måtte føre til at noe nedprioriteres. Den eneste måten Choice-ledelsen kan håndtere slike dilemmaer på er kanskje ved å informere om hvorfor de prioriterer som de gjør, noe som også gjøres i en del informasjonsmateriell og gjennom kurs og opplæring av de ansatte. Informantenes utsagn kan tyde på at behovet likevel er større enn hva kjeden per nå har sett.

8.0 Avslutning

En av informantene sier at hun oppfatter at *”WeCare har nå ”satt seg” i organisasjonen.”* Dersom hun har rett i den observasjonen, har Choice klart å implementere en ambisiøs strategi i egen organisasjon på litt over to år, mens organisasjonen fremdeles utvikler og utvider strategien.

Oppgavens problemstilling er hvordan Choice sin fremstilling av WeCare-konseptet som en innovasjon påvirker implementeringen av konseptet i organisasjonen. Satsningen begrunnes både som fremtvunget av forventninger fra omgivelsene og ønsker hos en

ideologisk og suveren eier, men også som en mulighet for kjeden til å skille seg positivt ut fra konkurrentene. Begge disse begrunnelsene bidrar til å minske motstand mot endring.

Flere av informantene peker på at satsningen direkte påvirker deres jobbmotivasjon og yrkesstolthet, fordi de opplever at deres arbeidsplass og produkt skiller seg ut, og de er stolte over sin egen og organisasjonens endringsvilje og -evne. At samfunnsansvarskonseptet er omdiskutert og kritisert er ikke til hinder for dette, og nettopp at Choice er åpne på at konseptet er i utvikling, gjør at de ansatte opplever at de pløyer ny mark og er med på noe spennende. Dette har utvilsomt lettet implementeringen av WeCare-konseptet, og Choice har slik slått to fluer i en smekk – det er både skapt forståelse og engasjement for satsningen, samtidig som organisasjonsstoltheten styrkes, ved å fremstille en symbolsk endring med små følbare forandringer for de ansatte som en innovasjon av stor betydning for organisasjonen.

I Choice knyttes både organisasjonskultur, merkevare og strategi opp mot eier Petter Stordalens person. Å personifisere en innovasjon på denne måten innebærer utfordringer, men gjør også innovasjonen forståelig og håndterbar for organisasjonen. Som mennesker er vi motsetningsfulle, og å knytte et konsept som innebærer etiske dobbeltheter og moralsk balansegang til en leders person, hever de ansattes toleransegrense for feil og mangler i både gjennomføring og konsept. Logikken er at ingen, ei heller Petter Stordalen, er feilfrie, og at det må tilgis. Det verste er å ikke forsøke.

Choice forsøker å kontrollere tolkningsfleksibiliteten til CSR gjennom konkretiseringer og retningslinjer som gir både ansatte, kunder og andre interessenter en forståelse av hva de kan forvente fra kjeden, og gjennom ideologiske utsagn besvarer, imøtegår eller avviser kjedens eier enkelte av kritikkene mot CSR-satsninger. Som vist imøtegår noe av høyresidekritikken med at det er eierens suverene rett til å legge vekt på hva han vil i utformingen av sitt eget selskaps strategi, mens noe av venstresidens kritikk av Stordalen avfeies med ideologisk uenighet – han anser slett ikke kapitalismen som et problem i seg selv, den er bare ufullstendig. I hans perspektiv kan CSR faktisk bøte på kapitalismens mangler, og slik utgjøre en innovasjon av stor betydning for næringslivets rolle.

En kritikk mot CSR er at konseptet er mangelfullt. Dette bestrides ikke av Choice, men det fremheves at Choice gjør en innsats ut over hva de må, hvilket i seg selv er positivt. Hva gjelder balanseringen av ulike hensyn opp mot hverandre, har Choice tydeligvis en jobb å

gjøre med å avstemme forventninger hos ledelsen med de ansattes. Prioritering av gode formål opp mot hverandre en utfordring som ikke kan *løses*, bare håndteres.

Én kritikk mot CSR er at CSR ikke virker. Til dette gjentar Choice sitt mantra om at *alle kan gjøre litt* og dermed bidra til forbedringer. Selv om Choice kanskje ikke har langsiktige løsninger på gedigne utfordringer som fattigdomsproblemet eller drivhuseffekten, er Choice med på å utvikle både næringsliv og forbrukerpreferanser med satsningen sin, gjennom å vise at samfunnsansvarlig drift er mulig. Det skal heller ikke underslås at Choice faktisk *har* bygd brønner, bidratt til regnskogbevaring og sendt nødhjelp til jordskjelvofre.

Både utsagn fra informantene, signaler fra det politiske lederskap i Norge og medieoppmerksomheten Choice har fått, tyder på at interessen for samfunnsansvar er sterk i dagens Norge. I utgangspunktet er det kun ettertiden som kan bedømme om innovasjonen samfunnsansvar har vært ”vellykket” eller ikke. I Choice later både ansatte, ledelse og eier til å være optimister på både CSR og Choice sine vegne, og gjør sitt for å stabilisere tolkningen av samfunnsansvar.

9.0 Litteraturliste

- Albereda, Laura, Josep M. Lozano, Atle Midttun, Francesco Perrini og Antonio Tencati (2008): The Changing Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Drivers and Responses. *Business Ethics* 17 (4):347-363
- Andersen, Svein S. (1997): *Case-studier og generalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bakka, Jørgen Frode, Egil Fivelsdal og Odd Nordhaug (2004): *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Cappelen
- Bijker, Wiebe m. fl. (1987): *The Social Construction of Technological Systems*. Trykket i *Teknologi, Innovasjon og Kunnskap, TIK 4001, module 1, del 2 av 2*. Oslo: Unipub forlag
- Bijker, Wiebe (1995) *Of Bicycles, Bakelites and Bulbs. Towards a Theory of Sociotechnical Change*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Blowfield, Michael (2005): Corporate Social Responsibility – the Failing Discipline and Why it Matters to International Relations. *International Relations*, Vol. 19, No. 2
- Blowfield, Michael og Alan Murray (2008): *Corporate Responsibility: A critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Bruland, Kristine og David Mowery: *Innovation through Time*. I Fagerberg, Jan, Richard Nelson og David Mowery (2005): *Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press
- Christensen, Tom, Per Lægreid, Paul Roness og Kjell Arne Røvik (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Cohen, Wesley og Daniel Levinthal (1990): *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. *Administrative Science Quarterly*
- Doane, Deborah (2005): *The Myth of CSR: The problem with assuming that companies can do well while also doing good is that markets don't really work that way*. Stanford Social Innovation Review

- Friedman, Milton (1970): *The social responsibility of business is to increase its profits.*
Trykket i New York Times Magazine, 13.9.1970
- Gjørberg, Maria (2009): Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. *Scandinavian Journal of Management* 2009; Volum 25.(1) s. 10-22
- Graham, David og Ngaire Woods (2006), Making Corporate Self-Regulation Effective in Developing Countries, *World Development*, 34(5), pp. 868-883
- Henriques, Adrian og Julie Richardson (red.) (2004): *The Triple Bottom Line: Does it all add up?* London: EarthScan
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, Steinar (1996): *InterViews. An introduction to Qualitative Research Interviewing.* London: SAGE Publications Inc
- Lam, Alice: *Organizational Innovation.* I Fagerberg, Jan, Richard Nelson og David Mowery (2005): *Oxford Handbook of Innovation.* Oxford: Oxford University Press
- Lazonick, William: *The Innovative Firm.* I Fagerberg, Jan, Richard Nelson og David Mowery (2005): *Oxford Handbook of Innovation.* Oxford: Oxford University Press
- Lomborg, Bjørn (1998): *Verdens sande tilstand.* Viby: Centrum.
- Lundvall, Bengt-Åke (1992): *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning.* London: Printer
- Matten, Dirk og Jeremy Moon (2008): *'Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility.* Academy of Management Review
- Midttun, Atle, Kristian Gutesen og Maria Gjørberg (2005): *The Political Economy of CSR in Western Europe.* Journal of Corporate Governance, Vol 6, no 4
- Mirvis, Philip og Bradley Googins (2006): *Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework.* Chestnut Hill: Center for Corporate Citizenship.

- Peters, Tom og Robert Waterman (1982): *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row
- Porter, Michael (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press
- Porter, Michael og Mark Kramer (2002): *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Massachusetts: Harvard Business Review
- Porter, Michael og Mark Kramer (2006): *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Massachusetts: Harvard Business Review
- Schumpeter, Joseph (1934): *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press
- Scott, W. Richard (2002): *Organizations: Rational, National and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall
- Stordalen, Petter (2008): *Petters Lille Grønne*. Oslo: Choice In-house Print
- Strand, Torodd (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget
- Sørhaug, Tian (2004): *Managementaltet og autoritetens forvandling*. Bergen: Fagbokforlaget
- Thagaard, Tove (2003): *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Vogel, David (2005): *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press
- Weber, Max (2000): *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal
- Yin, Robert (2003): *Case Study Research*. London: SAGE Publications Inc.
- Zadek, Simon (2001): Balancing Performance, Ethics and Accountability, i R. Starkey and R. Welford (red), *The Earthscan Reader in Business and Sustainable Development*, 185-214. London: Earthscan
- Zadek, Simon (2004): *Paths to Corporate Social Responsibility*. Massachusetts: Harvard Business Review



Fra *Zofies Verden*, Grethe og Norunn (2010)

Vedlegg - Intervjuguide

- 1) Små spørsmål for å få samtalen i gang

Hvor lenge har du jobbet i Choice? Har du evt annen bakgrunn fra bransjen (eller annet relevant)?

Hva jobber du med? Hvem har du mest kontakt med (leverandører, kunder gjennom salg, gjester gjennom kundebehandling, kollegaer)?

Hvorfor/hvordan begynte du i Choice?

- 2) Hva synes du kjennetegner Choice som arbeidsgiver?

Som hotellkjede?

Som organisasjon?

- 3) Hvordan ble du først gjort kjent med WeCare-konseptet?

Hva synes du om opplæringen

Hva med lanseringen?

Hva legger du i konseptet WeCare/Samfunnsansvar?

(Sammenfallende med hva Choice kommuniserer?)

- 4) Hva er ditt inntrykk av WeCare-satsningen?

Hva synes du er positivt?

Ser du noen utfordringer

- på din arbeidsplass?
- for Choice som helhet?

Får dere hjelp/bistand til å løse eventuelle utfordringer?
(Viktig punkt – følg opp hva informanten sier!)

- 5) Hva tror du er målet med satsningen?

(iflg Choice: Konkurransefortrinn, iflg Petter Stordalen: Bærekraftig kapitalisme)

Tror du det fungerer?

6) Hva opplever du at Choice kommuniserer om WeCare?

- til organisasjonen?
- til kunder?
- til omverdenen?
(Er det samme budskap?)

7) Hvordan opplever du Petter Stordalens medieprofil?

- Positivt/negativt, inspirerende/demotiverende, sammenheng mellom ord og handling etc.

Hva opplever du at han kommuniserer om WeCare?

8) Hvordan opplever du Choice i media og samfunnsdebatt?

Hva med konkurrentene?

9) Hvilke føringer legger ledelsen i Choice på arbeidet med WeCare-konseptet på din arbeidsplass?

Andre kommentarer?