

LEDELSE AV SAMFUNNSANSVAR (CSR) – HVA ØNSKER DE ANSATTE? F



CAROLINE D. DITLEV-SIMONSEN er utdannet siviløkonom og hun har en mastergrad innen Energy and Environmental Studies fra USA og en ph.d.-grad fra Handelshøyskolen BI. Ditlev-Simonsen har bred og internasjonal erfaring fra næringslivet innen miljø og andre samfunnsrelaterte fagområder. Hun er ansatt som seniorforsker ved BI og er co-director ved BI Centre for Corporate Responsibility og Associate Dean for Customised-program. Hun har også bred styreverfaring. Hun er fagredaktør i Magma 0213.



FRED WENSTØP har en cand.real.-grad fra Universitetet i Oslo fra 1969 og en ph.d.-grad i Business Administration fra University of California, Berkeley, fra 1975. Han har vært professor i beslutningsanalyse ved BI siden 1986, med miljøledelse og etikk som forskningsfelt. Fred Wenstøp har vært instituttleder en rekke ganger, leder for BIs doktorgradsprogram fra 1995 til 2000, leder for Norsk operasjonsanalyseforening fra 1980 til 1990 og leder for den europeiske arbeidsgruppen for etikk i operasjonsanalyse fra 2007 til 2010.

INNLEDNING

De ansatte er en av bedriftens mest verdifulle ressurser og en sentral interessent, og det er stadig debatt om hvilken ledelsesstil som er «best» for å motivere de ansatte og sikre maksimalt bidrag. Mens den generelle forståelsen av hva som kjennetegner en god ledelsesstil – og særlig i hvilken grad denne skal være demokratisk – har endret seg gjennom tidene, har ledelse av bedriftens samfunnsansvar (*Corporate social responsibility* – CSR) fått mindre oppmerksomhet. Interessen for CSR har økt i takt med det stadig sterkere søkelyset på bærekraftig utvikling. I dag benytter vi mer ressurser enn jorda produserer. Det, kombinert med økt kjennskap til, og synlighet av, at en stor del av verdens befolkning lever under fattigdomsgrensen, har ført til at søkelyset har blitt satt på hva *alle* – inkludert bedrifter – kan gjøre.

Bedrifters rapportering innen samfunnsansvar har økt kraftig, samtidig som interessenter utenfor bedriftene ofte anser merkevare- og omdømmebygging som drivkraften i bedrifters motivasjon for aktivitet på området (Ditlev-Simonsen og Midttun 2011). Hvordan en bedrifts aktiviteter innen CSR bør ledes, og hva slags ledelsesstil som ønskes, er derfor interessante temaer.

I denne studien skal vi kartlegge ansattes syn på ledelsesstil innen CSR, hvilken stil de mener blir brukt i dag, og hvilken stil som burde blitt benyttet. Deretter

vil vi gå dypere inn i et sentralt og målbart CSR-tiltak, nemlig bedriftens støtte til ideelle formål. Her vil vi studere hva de ansatte vet om ideelle tiltak bedriften støtter i dag, og hvordan de ønsker at bedriften skal prioritere mellom sosiale, miljømessige og kunstrelaterte aktiviteter. Vi vil også se på de ansattes ønsker når det gjelder prioritering mellom lokale, nasjonale og internasjonale tiltak. Betydningen av de ansattes alder, posisjon og kjønn vil bli også bli drøftet.

Formålet med denne studien er å kartlegge de ansattes synspunkter når det gjelder ledelsesstil og støtte til ideelle tiltak i forbindelse med CSR. Studien er et bidrag til forskning på CSR-feltet generelt, og mer praktisk til nytte for ledere for å vurdere egen stil og strategi for hvordan de skal utvikle og lede bedriftens sosiale identitet og aktiviteter.

UTVIKLING AV LEDELSESSTIL OG HVORDAN LEDELSESSTIL HENGER SAMMEN MED CRS

Hvilke ledelsesstiler som passer i forskjellige situasjoner, det være seg daglig drift, krisehåndtering, endring, vekst osv., er et tema som stadig debatteres, og det er et yndet tema for forskning. Det finnes derfor mange teorier om temaet, men det er lite forskning når det gjelder ledelse og samfunnsansvar. Et element her er at det viser seg at hvem som faktisk bestemmer hva

bedriften skal gjøre innen samfunnsansvar, er svært forskjellig fra bedrift til bedrift. I noen bedrifter blir dette bestemt av daglig leder, i andre bedrifter finnes det en egen stilling for samfunnsansvar. CSR kan dessuten være styrt fra HR, *investor relations* eller informasjonsavdelingen. Vi vet også lite om i hvilken grad ansatte vet om og er enig i arbeidsgivers CSR-engasjement, og det er nettopp *det* vi vil se nærmere på i denne studien. Da er det naturlig å benytte en ledelsesteori med vekt på ansatte.

Ledelsesteorien til Robert Tannenbaum og Warren H. Schmidt fra 1958, som er beskrevet i artikkelen «How to choose a leadership pattern», har blitt en av klassikerne til Harvard Business Review (HBR Classics) og er fremdeles høyaktuell. Den prøver ikke å argumentere for hvilken ledelsesstil som er best, men kartlegger snarere et kontinuum av ulike ledelsesstiler som strekker seg fra «Boss-centered leadership» til «Subordinate-centered leadership». Artikkelen ble utgitt på nytt i 1973, med den begrunnelse at samfunnets sosiale utvikling gjorde den enda mer aktuell. Tre konkrete forhold ble trukket frem:

- The youth revolution (ungdomsrevolusjonen)
- The civil right movement (menneskerettsbevegelsen)
- The ecology and consumer movement (økologi- og konsumentbevegelsen – miljøbevegelsen)
- The increasing national concern related to productivity, participation, and satisfaction (det økende nasjonale anliggendet knyttet til produktivitet, deltagelse og tilfredshet) (Tannenbaum og Schmidt 1973, side 166)

Alle disse forholdene er nær knyttet til bedriftens samfunnsansvar. Derfor er det naturlig å vurdere ledelsesstilene de beskriver, spesielt i forbindelse med CSR.

STØTTE TIL IDEELLE FORMÅL SOM EN DEL AV BEDRIFTERS SAMFUNNSANSVAR (CSR)

Det finnes et mylder av definisjoner av bedriftens samfunnsansvar. For oss i Norge er EUs reviderte definisjon av høsten 2011 mest relevant: «[T]he responsibility of enterprises for their impact on society» (EU 2011). Denne definisjonen er svært vid, og den fungerer ikke umiddelbart som en veiledning i hvordan bedrifter skal forholde seg til temaet, annet enn at de skal ta ansvar

SAMMENDRAG

Bedrifters samfunnsengasjement blir stadig viktigere, og *Corporate Social Responsibility* (CSR) og støtte til ideelle formål blir stadig vanligere. De ansatte er en av bedriftens viktigste interessenter, men spørsmålet er i hvilken grad de støtter bedriftens valg og aktiviteter innen CSR. Det vet vi mindre om. I denne studien har vi sett nærmere på to temaer: ledelsesstil innen CSR og ansattes holdninger og ønsker når det gjelder støtte til ideelle tiltak. Studien er gjennomført elektronisk med et tilfeldig utvalg ansatte i fire store norske bedrifter (med til sammen nærmere 6000 ansatte, 930 tilfeldig uttrekk og 717 svar). Funnene viser at de ansatte ønsker å bli mer involvert i prosessen med å avgjøre hva arbeidsgiver skal gjøre innen CSR. De ansatte er mest opptatt av at arbeidsgiver støtter lokale tiltak, på andreplass kommer nasjonale tiltak, og på tredjeplass kommer internasjonale tiltak. De ansatte ønsker først og fremst å støtte miljøtiltak, tett fulgt av sosiale tiltak. Kunst kommer på tredjeplass, langt etter. Kjønn, alder og posisjon i bedriften har mindre betydning for svarene i denne studien enn i tilsvarende studier gjennomført i for eksempel USA.

Funnene fra denne studien kan være av praktisk nytte for ledere og andre som arbeider med samfunnsansvar i bedrifter.

for sin innvirkning på samfunnet. Med utgangspunkt i at bedrifter har ulik innvirkning på samfunnet, avhengig av produkt, produksjonssted, størrelse osv., er det ikke enkelt å gi klare retningslinjer for hva bedrifter skal gjøre for å være samfunnsansvarlige. Det er heller ikke enkelt å sammenligne bedrifter med hensyn til om de tar de rette valgene når det gjelder å oppføre seg samfunnsansvarlig.

Bedrifters støtte til ideelle formål, altså bidrag til å innvirke positivt på samfunnet, er likevel et område som i større grad kan betraktes som uavhengig av sektor og type bedrift, og derfor er hensiktsmessig for å evaluere CSR-prosesser i bedrifter. Mens støtte til ideelle formål (filantropi) er en sentral del av CSR i USA

(Carroll 1991; Saiia, Carroll og Buchholtz 2003), har slik støtte hittil vært mindre vanlig i Norge, men er nå i vekst (Ditlev-Simonsen 2010). Med bakgrunn i at bedrifters forhold til ideelle organisasjoner er noe som går på tvers av sektorer og er mer målbart og sammenlignbart enn for eksempel miljøpåvirkning og sosiale tiltak generelt, er dette en god variabel å benytte når bedrifters CSR-engasjement skal studeres.

Internasjonale studier viser at det ofte er ledelsen som bestemmer hvilke organisasjoner eller gode tiltak bedriften skal støtte (Bhattacharya, Sen og Korschun 2008; Atkinson og Galaskiewicz 1988). At det er slik, er naturlig når selskapet har en enkeltperson som sentral eier (ref. Microsoft og Bill & Melinda Gates Foundation). Når det gjelder børsnoterte selskaper, er motivet for støtte til sosiale tiltak nærmere knyttet til en forventning om økt avkastning, i hvert fall i det lange løp. Det er jo aksjonærenes verdier som doneres. Mange bedrifter er engasjert i såkalt *cause-related marketing* (CRM). Det innebærer å benytte støtte til gode formål som et markedsføringsinitiativ. Eksempler på slike initiativer kan være at hvis man kjøper en kosebamse på IKEA, går et visst beløp til UNICEF, og hvis man etterlater seg en gammel mobiltelefon på The Body Shop, så blir den gitt til voldsutsatte kvinner slik at de lettere skal få kontakt med hjelp når de er i fare.

ANSATTE OG SAMFUNNSANSVAR (CSR)

De ansatte blir betraktet som en av bedriftenes viktigste ressurser og en sentral interessent når det gjelder samfunnsansvar (World Economic Forum 2003). Likevel konsulterer ledere i mindre grad de ansatte når beslutninger i forbindelse med samfunnsansvar skal fattes. I det monokulturelle samfunnet som Norge hadde frem til 1970-årene, var det en relativt felles oppfatning av hvilke ideelle formål det var passende å støtte. Med dagens multikulturelle samfunn med sterke ideelle organisasjoner er bildet mer uklart. I en norsk bedrift i dag er det ikke nødvendigvis slik at alle ansatte synes det er bra og blir stolt av arbeidsplassen sin om den velger å støtte Kirkens Nødhjelp. En ideell organisasjon som Redd Barna kan kritiseres av noen for deres sterke støtte til palestinske barn. Slike situasjoner eksemplifiserer relevansen av å involvere ansatte i CSR-avgjørelser. Motsetninger mellom de ansatte og kritikk av Microsofts støtte til «Gay bill» er et godt eksempel hvor galt det kan gå når de ansatte ikke er

enig i samfunnsaktiviteter som bedriften, representert via ledelsen, støtter. Microsoft måtte til slutt trekke tilbake støtten (Vise 2005).

Demografiske variabler som kjønn, alder og posisjon blir ofte inkludert når ansattes holdninger studeres. I USA fant Peterson kjønnsforskjeller knyttet til ansattes holdning til filantropi (Peterson 2004). Fordi det ofte er dem med mest midler som donerer mest til gode formål, skulle man også anta at ansatte høyere oppe i jobbhierarkiet tjener mer og dermed er mer opp tatt av hvilke organisasjoner arbeidsgiver støtter. Alder kan også være en relevant variabel. Unge personer kan antas å være mer idealistiske og også mer kritiske til dagens tilstander enn eldre personer. Samtidig har unge personer i motsetning til eldre ofte mindre midler og er mer opptatt av å tenke på seg selv og sin økonomi, og er derfor muligens ikke så opptatt av arbeidsgivers samfunnsansvar. På den annen side, og helt motsatt av disse refleksjonene, hevder Devinney at kjønn, inntekt, alder og utdanning ikke er relevant når det gjelder CSR. Holdninger til CSR har i stedet utgangspunkt i individets psyke, og er derfor ikke særlig avhengig av demografiske variabler (Devinney et al. 2006).

Så, med bakgrunn i at det som regulerer ledelsen som tar avgjørelsene når det gjelder bedrifters støtte til ideelle organisasjoner, hva er det egentlig de ansatte ønsker? Hva slags type ideelle tiltak ønsker de at arbeidsgiver skal støtte? Etter først å ha vurdert hva ansatte synes om ledelsesstilen, målt i henhold til ledesskalaen til Tannenbaum & Schmidt, vil vi se nærmere på hva de ansatte spesifikt mener om den delen av CSR som har med støtte til ideelle tiltak å gjøre, og spesielt om det er noen sammenheng mellom kjønn, alder og stilling på den ene side og syn på ledelsesstil og valg av gode tiltak på den andre. Men først vil vi redegjøre for metode og tilgang til data.

METODE OG DATAINNSAMLING

For å kaste lys over problemstillingen var det viktig å ta utgangspunkt i store bedrifter med mange ansatte som til sammen gir et rikt spekter som det er mulig å generalisere fra. Samtidig var det viktig at bedriftene helt klart var opptatt av CSR. Studien er derfor basert på fire bedrifter i fire ulike bransjer og er en del av en mer omfattende undersøkelse som ble gjennomført i perioden mellom februar og oktober 2008. Informasjon om bedriftene er vist i tabell 1.

TABELL 1 Oversikt over firmaene i undersøkelsen

FIRMA	SEKTOR	ANTALL ANSATTE (CA.)	UTTREKK	SVAR
Firma 1	Forhandler	2400	206	159
Firma 2	Næringsmiddel	1800	214	214
Firma 3	Service	400	345	179
Firma 4	Transport	1300	165	165

Spørreundersøkelsen ble sendt ut elektronisk og dessuten i papirformat til dem som ikke hadde tilgang til Internett i jobbsammenheng, og andre deler av denne undersøkelsen har tidligere blitt beskrevet i to artikler (Ditlev-Simonsen 2012, 2010). Enkelte spørsmål ble ikke stilt i alle de fire selskapene. I et selskap som ikke støttet et ideelt formål utenfor bedriften, var det for eksempel ikke naturlig å spørre de ansatte om de kunne navngi hvilken organisasjon bedriften støttet. Selskapene var norske, men et flertall av ansatte i ett av dem var utenlandske, og derfor ble spørreskjemaet oversatt for dette selskapet. I firma 2 og 4, hvor de ansatte i hovedsak arbeidet på geografisk spredte kontorer, ble skjemaene sendt til ansvarlig ved de ulike kontorene. Vedkommende ble bedt om å fordele skjemaene på et gitt antall ansatte og sørge for at utvalget var tilfeldig. I disse to selskapene har vi derfor samme antall uttrekk som svar. Av dem som ble spurt om kjønn, var 27 % av respondentene kvinner og 73 % menn. Likeledes oppgav 38 % at de hadde personalansvar. Gjennomsnittsalderen var 38 år med et standardavvik på 10 år.

OPPLEVD OG ØNSKET LEDELSESSTIL INNEN SAMFUNNSANSVAR

Som mål for ledelsesstil har vi benyttet syvpunktskalaen til Tannenbaum og Schmidt. Den går fra lite demokratisk (1 = autoritær) til veldig demokratisk (7 = ikke-autoritær) (Tannenbaum og Schmidt 1973). Helt konkret skulle respondentene klassifisere ledelsesstil relatert til CSR i henhold til disse syv stilen.

1. Ledelsen bestemmer hva som skal være bedriftens samfunnsansvarsprogram, og informerer om dette.
2. Ledelsen «selger inn» hva som skal være bedriftens samfunnsansvar.
3. Ledelsen presenterer sine ideer om hva som skal være bedriftens samfunnsansvar, og inviterer til spørsmål.

4. Ledelsen presenterer hva som er foreslått å være bedriftens samfunnsansvar, men gjør det klart at beslutningen ikke er endelig vedtatt.
5. Ledelsen presenterer bedriftens utfordringer innen samfunnsansvar, henter inn forslag og tar beslutninger.
6. Ledelsen presenterer rammen for bedriftens samfunnsansvar og ber de ansatte ta beslutninger om hva som skal gjøres.
7. Ledelsen lar de ansatte ta beslutninger som har med samfunnsansvar å gjøre, innenfor de rammene som er gitt av ledelsen.

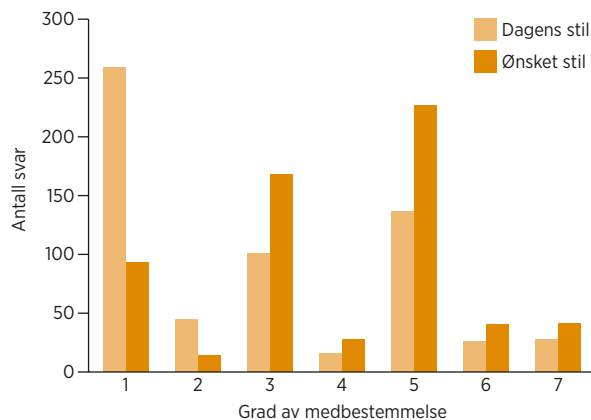
For spørsmål som er knyttet til *ønsket* ledelsesstil, er det lagt inn «bør» i de syv spørsmålene, og setningene er tilpasset dette. Svarene viser at respondentene i gjennomsnitt *opplever* en grad av demokrati på 2,9, mens det gjennomsnittlige *ønsket* er 3,9. Dette er en meget signifikant forskjell ($p = 0,000$). Figur 1 viser hvordan svarene fordeler seg på de syv punktene.

Som figur 1 viser, er det ikke noen jevn kurve for respondentenes syn på dagens CSR-ledelsesstil og den de foretrekker. Likevel er det klart at respondentene opplever dagens ledelsesstil som lite demokratisk og ønsker at den skal være mer demokratisk.

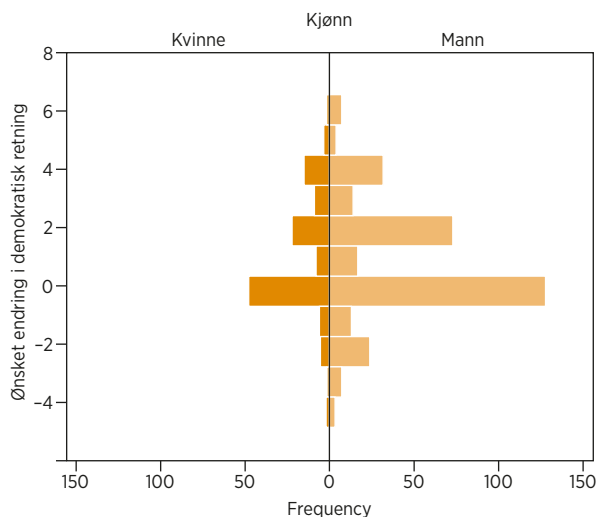
En mer detaljert analyse viser at hverken alder eller personalansvar har signifikant betydning for synet på ledelsesstil, og at kvinner ikke har signifikant annerledes opplevelse av *eksisterende* ledelsesstil enn menn. Kvinner *ønsker* derimot mer demokrati enn menn, og denne forskjellen er signifikant ($p = 0,038$).

Hvis vi sammenligner opplevelse av eksisterende ledelsesstil og *ønsket* stil for hver respondent, dvs. ser på *ønske om endring* slik det er vist i figur 2, ser vi riktignok at det er flere som *ønsker* en endring i retning av mer demokrati enn omvendt, men de fleste er fornøyd med situasjonen slik den er, og her er mønsteret svært likt for kvinner og menn.

FIGUR 1 Ansattes oppfatning av CSR-ledelsesstil og ønsket ledelsesstil på en skala fra 1-7. Lite demokratisk ledelsesstil (1) ↔ Veldig demokratisk ledelsesstil (7)



FIGUR 2 Ønsket endring av ledelsesstil i demokratisk retning



Det er flere som ønsker mer demokrati enn omvendt, men de fleste er likevel fornøyd med situasjonen som den er (skåre = 0), og det er ingen forskjell av betydning i mønsteret til kvinner og menn.

HVILKE GODE FORMÅL ØNSKER DE ANSATTE AT BEDRIFTEN SKAL STØTTE?

Før vi presenterer våre data, er det nyttig å se litt på hva vi vet om støtte av ideelle formål i Norge i dag. Vi har ikke god oversikt over hva dagens bedrifter støtter av ideelle tiltak, men vi har derimot bedre informasjon om hva privatpersoner støtter. I henhold til Institutt for samfunnsforskning (ISF) er det totale innsamlingsmarkedet på omkring 7 milliarder kroner. Det er 700 000 fastgivere og et marked for fadderavtaler som utgjør 1,2 milliarder kroner, og som har økt med 5 % årlig (Soria Moria 2011). Dette viser at nordmenn i betydelig grad bidrar til å støtte ideelle formål. Ifølge en undersøkelse gjennomført av Deloitte for Stiftelsen Soria Moria (Deloitte 2010) hadde SOS-barnebyer, Plan Norge og Redd Barna i 2009 til sammen 48 % av alle faste givere/faddere. Det betyr at viljen til å støtte internasjonale ideelle organisasjoner som driver med sosiale, er betydelig.

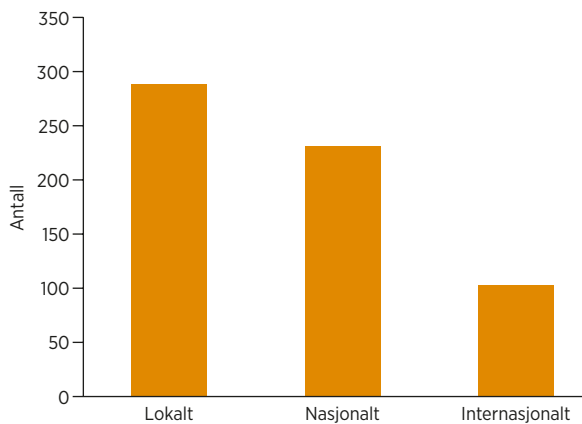
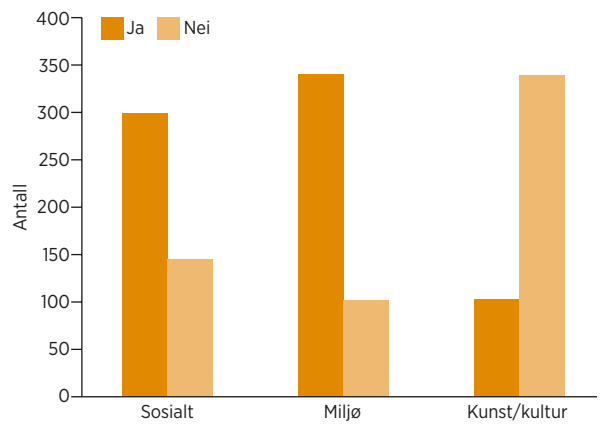
Mye av støtten til ideelle forhold går via statskassen. «Nærmere 2,5 milliarder kroner av organisasjonenes samlede inntekter på 4,9 milliarder kroner var overføringer fra det norske bistandsbudsjettet. Tre store

aktører, Kirkens Nødhjelp, røde Kors og Flyktningshjelpen la beslag på hele 1,5 milliarder av disse statlige bistandskronene» (Bistandsaktuelt 2012). Også her er det sosiale organisasjoner som får mest. Fra Norads liste over støtte var Regnskogfondet og WWF-Norge de store mottakerne, med rundt 50 millioner kroner hver. Miljøorganisasjoner får altså en svært liten del av det totale bistandsbudsjettet (Norad 2011).

VÅRE DATA

Vi spurte først om hvorvidt respondentene hadde kjennskap til at bedriften støttet gode formål. Dette spørsmålet ble stilt i de tre bedriftene som hadde etablerte samarbeid med økonomisk støtte til ideelle organisasjoner. Henholdsvis 28 % (forhandler), 89 % (service) og 62 % (transport) av respondentene i de tre bedriftene navngav en ideell organisasjon bedriftene støttet (selv om navnet noen ganger var feil). Dette er selvsagt betydelige forskjeller, som må skyldes ulik intern markedsføring og/eller involvering.

I undersøkelsen ble det så spurt om hvorvidt den ansatte ønsker at bedriften skal støtte henholdsvis lokale, nasjonale eller internasjonale tiltak. Her er preferansene helt klare. På førsteplass kommer lokale tiltak, deretter nasjonale tiltak og så internasjonale tiltak, se figur 3. Respondentene er altså relativt selvsentrette, og interessen for å bidra blir mindre jo lenger vekk man kommer. Dette virker paradoksalt i forhold til når vi gir

FIGUR 3 Respondentene foretrekker at bedriften støtter nærliggende tiltak**FIGUR 4** Respondentenes preferanser når det gjelder formålet for bedriftens støtte

egne penger (som fadder og fastgiver) og fokuserer på internasjonale organisasjoner, men kan vel ha sammenheng med at undersøkelsen ikke gir eksempler på konkrete organisasjoner eller tiltak. Preferansene er uavhengig av alder og lederposisjon, men ikke kjønn: Kvinner er signifikant mer interessert enn menn i at bedriften skal støtte internasjonalt ($p = 0,000$).

I undersøkelsen ble det også spurt om hva slags type tiltak den ansatte ønsker at arbeidsgiver skal støtte, der de mulige valgene var sosiale tiltak, miljøtiltak eller kunst/kultur. Det kom klart frem at respondentene ønsker at bedriften skal støtte miljøtiltak. På andre plass kommer sosiale tiltak, og deretter følger kunst og kultur, se figur 4.

Hverken kjønn eller personalsvar har signifikant betydning for hvordan folk svarer, bortsett fra i to tilfeller: Personer med personalansvar ønsker i større grad miljøtiltak enn dem uten personalansvar ($p = 0,044$), og kvinner ønsker i større grad miljøtiltak enn menn ($p = 0,049$).

KONKLUSJON

Hvilke anbefalinger kan man gi bedrifter på grunnlag av disse funnene? For det første, når det gjelder ledelsesstil, bør man involvere de ansatte mer i forbindelse med CSR generelt. Spør dem om hva de ønsker, ut fra gitte rammer i henhold til selskapets kjerneverdier. Det er mye å velge mellom når det gjelder CSR, og for at bedriftens engasjement på dette området skal ha positiv effekt også for bedriften selv, er det viktig at

de ansatte vet om og ikke minst er enig i hva bedriften gjør på området. Å involvere ansatte er også en enkel måte å oppdatere dem på med hensyn til hva bedriften gjør innen CSR. Rent praktisk kan ansatte bli kontaktet elektronisk, eller de kan bli bedt om å komme med innspill på andre måter. Man kan ikke regne med at alle kommer med tilbakemelding, men mentalt sett har det verdi å ha blitt spurt. Da har den enkelte hatt muligheten til å ytre seg, selv om muligheten ikke ble benyttet. Dette er også en fin måte å gjøre det på med hensyn til dem som er engasjert i å formidle sine syn. Det er likevel helt sentralt at ledelsen har satt sentrale rammer og begrensninger for hva bedriften skal gjøre innen CSR – for eksempel at det de gjør, skal være knyttet til kjerneverdier, fokusere på bærekraftig utvikling, osv.

Når det gjelder støtte til ideelle tiltak, er det påfallende hvor lite ansatte vet om hva bedriften gjør på dette området. Igjen er det viktig å lytte til hva ansatte ønsker. Hvis bedriften gir for kortsiktig avkastning eller markedsføring, for eksempel gjennom *cause-related marketing*, er ansattes syn ikke så viktig, da er søkelyset satt på kunder og salg. Men hvis bedriften gir bidrag fra bedriften samlet, inkludert de ansatte, er det viktig at de ansatte vet om dette og er enige. I Norge er det stadig vanligere at bedriften gir støtte til en ideell organisasjon i stedet for julegaver til de ansatte. Samtidig er det ofte ledelsen eller en avdeling i bedriften som bestemmer hvem mottakeren skal være. Med dagens økende grad av multikultur i Norge er det slett ikke sikkert at alle

ansatte er like enig i bedriftens valg, og noen er kanskje direkte imot valget. Det kan være noe av grunnen til at bedrifter i USA ofte har valgt en annen fremgangsmåte. For eksempel spør noen bedrifter hver enkelt ansatt om hvilken organisasjon de støtter, og så dobler bedriften denne støtten. Fordelen er at det sikrer at hver enkelt ansatt er enig i hva støtten går til, men fremgangsmåten bidrar ikke til noen felles samlet profil for bedriften. Igjen er det viktig med en klar ramme for hva som kan anses som en relevant organisasjon for bedriften å støtte. Har bedriften produksjon i et u-land, kan det være relevant å støtte et skoleprosjekt der. Er bedriftens operasjoner knyttet til utvinning av ressurser i Norge, er det mer relevant å støtte og samarbeide med miljøorganisasjoner.

Det at kjønn, alder og posisjon har så liten betydning for oppfatninger om ledelsestil og CSR så vel som for ønsket om å støtte ideelle tiltak, er i seg selv interessant. Vår undersøkelse i Norge er i så måte mer i tråd med europeiske forhold, mens CSR-studier i USA viser at demografiske variabler spiller en større rolle der. Norge

er et spesielt interessant land når det gjelder studier knyttet til kjønnsforskjeller i arbeidslivet fordi vi har satset stort på likestilling (for eksempel gjennom lang og delt barseleserpermisjon og foreskrevet kvinneandel i styrer). Har dette hatt noen innvirkning på holdninger til CSR-ledelsestil og støtte til gode formål? For å få svar på spørsmålet må denne undersøkelsen gjennomføres i andre land.

Andre studier viser at ansattes oppfatning av arbeidsgivers samfunnsansvar er en god prediktor for de ansattes følelse av tilhørighet til bedriften (Ditlev-Simonsen 2010). Å oppnå at de ansatte føler tilhørighet til bedriften, er igjen forbundet med andre positive effekter, og er derfor noe ledere ønsker. Ved å involvere ansatte i bedriften på området samfunnsansvar (CSR) kan bedriften oppnå andre fordeler internt i tillegg til å bidra i samfunnet utenfor. Gjennom å sammenligne dagens fremgangsmåte for CSR og støtte til ideelle formål med funn fra denne studien, kan bedrifter finne ut hvordan de ligger an når det gjelder å oppnå de positive effektene av riktig fremgangsmåte for CSR. **M**

LITTERATUR

- Atkinson, Lisa og Joseph Galaskiewicz. 1988. Stock ownership and company contributions to charity. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1): 82.
- Bhattacharya, C.B, Sankar Sen og Daniel Korschun. 2008. Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, Winter 2008 (Reprint 49215): 37–44.
- Bistandsaktuelt. 2012. Norsk bistand er blitt milliardbutikk. Hentet 30.04.2012. www.bistandsaktuelt.no.
- Carroll, Archie B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4): 39–48.
- Deloitte. 2010. Kartlegging av fadder- og fastgivermarkedet i Norge.
- Devinney, Timothy, Patrice Auger, Gina Eckhardt og Thoma Birtchnell. 2006. The Other CSR. *Stanford Social Innovation review*, Fall 2006: www.ssireview.org.
- Ditlev-Simonsen, Caroline. 2010. Bedrifters støtte til frivillige organisasjoner (NGOer) [Corporate support to voluntary organizations (NGOs)]. *Praktisk økonomi&finans [Practical economy&finance]*, (1/2010): 90–99.
- . 2012. The relationship between Norwegian and Swedish employees' perception of corporate social responsibility (CSR) and affective commitment (AC). *Business & Society*, accepted February 2012. doi: DOI: 10.1177/0007650312439534.
- Ditlev-Simonsen, Caroline D. og Atle Middtun. 2011. What motivates managers to pursue corporate responsibility? A survey among key stakeholders. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 18 (1): 25–38.
- EU. 2011. Corporate Social Responsibility: A new definition, a new agenda for action. Hentet 10.06.2012. http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=5511.
- Norad. 2011. Norads tildelinger til frivillige organisasjoner. Hentet 11.06.2012. <http://www.norad.no/no/tilskudd/tildelinger/norads-tildelinger-til-frivillige-organisasjoner-2010>.
- Peterson, Dane K. 2004. Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions. *Personnel Review*, 33 (6): 615–627.
- Saia, David H., Archie B. Carroll og Ann K. Buchholtz. 2003. Philanthropy as strategy. *Business & Society*, 42 (2): 169.
- Soria Moria. 2011. Tall og fakta som teller – markedet og aktører. *Ideelt Sett* 2011, nr. 41.
- Tannenbaum, Robert og Warren H. Schmidt. 1973. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51 (3): 162–180.
- Vise, David A. 2005. Microsoft Draws Fire for Shift on Gay Rights Bill – Activist Minister Had Threatened a Boycott. *washingtonpost.com*: Washington Post, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/04/25/AR2005042501266.html>, accessed October 2009.
- World Economic Forum. 2003. Values and Value – Communicating the Strategic Importance of Corporate Citizenship to Investors.