

Samfunnsansvar i Yara: frå intern forståing til ekstern kommunikasjon

Ein casestudie av samfunnsansvar: kva det er, korleis det vert til og korleis det vert brukt

Kari Lisa Eide og Kristine Berg Heggelund



Masteroppgåve for masterprogrammet i
organisasjon, leiing og arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi
Det samfunnsvitskaplege fakultet
Universitetet i Oslo

22. juni 2020

© Kari Lisa Eide og Kristine Berg Heggelund

2020

Samfunnsansvar i Yara: frå intern forståing til ekstern kommunikasjon.

Ein casestudie av samfunnsansvar: kva det er, korleis det vert til og korleis det vert brukt

Kari Lisa Eide og Kristine Berg Heggelund

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

Samandrag

Studien undersøker konseptet samfunnsansvar (CSR) og kommunikasjon av samfunnsansvar i *Yara International ASA* (Yara). Vi gjer ein casestudie av Yara sitt samfunnsansvar som trekker på ny-institusjonell teori for å famne korleis Yara i møte med eksterne aktørar og i interne prosessar nyttar eit samfunnsansvar. I den ny-institusjonelle tilnærminga til casen trekker vi på teoriar om institusjonelle logikkar (Thornton & Ocasio, 2012), image (Alvesson, 1990), organisasjonsidentitet (Hatch & Schultz, 2002), organisert hykleri (Brunsson, 2009), autentisitet (Enli, 2015) og sjølvpresentasjon (Goffman, 1992) for å svare på problemstillinga: «Korleis vert samfunnsansvar kommunisert eksternt og fortått internt i Yara?»

Analysen og diskusjonen av casen byggjar på ein kombinasjon av metodar. Datamaterialet består av eit djupintervju med ein nøkkelperson i Yara, to ikkje-deltakande observasjonar av tilsette frå Yara under eit forum om berekraftsmåla og tekstmateriale kor verksemda presenterer sitt samfunnsansvar. For å svare på problemstillinga vår samanliknar og analyserer vi funna frå dei forskjellige metodane vi har brukt for innsamling av empiri.

I studien finn vi at samfunnsansvar som konsept har eit dynamisk meningsinnhald. Yara fyller konseptet «samfunnsansvar» med eit berekraftsfokus, og kommuniserer si tolking mellom anna gjennom verksemda si *misjon* og *visjon*. Den engasjerte tilnærminga til Yara kjem til syne i korleis det vert kommunisert at dei prioriterer å bidra til å løyse FN sine berekraftsmål høgt. Vi finn også at Yara understreker korleis dei leverer på det dei set seg som mål i arbeid med samfunnsansvar. Yara har bevisst inga eigen CSR-avdeling og vi finn forståingar av at samfunnsansvar skal bli nytta som eit filter for alle avgjerder internt.

Funna vi gjer i analysen diskuterer vi vidare i lys av teoriane vi trekker på for å skildre tendensar som følger av at organisasjonar ikkje eksisterer i eit vakuum, men vert påverka og sjølv påverkar økosystemet sitt. Vi drøftar funna våre av korleis samfunnsansvaret til Yara har vorte til i ein prosess frå intern forståing til ekstern kommunikasjon opp teoriar om organisasjonsidentitet og sirkulerande idear. Vidare ser vi på kva påverknadar frå økosystemet vi finn i måten Yara si eksterne kommunikasjon presenterer deira samfunnsansvar som del av deira organisasjonsidentitet. Vi identifiserer to institusjonelle logikkar som særleg framstående i måten samfunnsansvar kjem til syne i handlingsmønster og vert brukt for

rasjonalisering i avgjerder. Samfunnsansvaret Yara har kommunisert eksternt og definert internt vitnar om at verksemda held seg til ei autentisitetslogikk og ei berekraftslogikk, som sirkulerer i økosystemet. Dei institusjonelle logikkane framstår som ei rettesnor for sjølvpresentasjonen Yara nyttar, som mogleggjer legitimitet frå omgivnadane. Avslutningsvis drøfter vi uklarheitene knytt til ei manglande definisjon av samfunnsansvar sitt meiningsinnhald. Her ser vi at Yara sin måte å fylle konseptet med deira tolking koplars seg på allereie eksisterande praksisar i verksemda. Slik harmoniserer Yara eksterne krav frå økosystemet med interne prosessar.

Føreord

Masteroppgåva du no les markerer avslutninga vår etter to år på masterprogrammet i organisasjon, leiing og arbeid, og dermed fem år med utdanning ved Universitetet i Oslo. Oppgåva er skriven under svært krevjande omstende med eit stengt universitet og avgrensa læringsressursar. Vi opplev likevel at arbeidet med oppgåva har vore læringsrikt og givande – samstundes som vi har fått fordjupe oss i eit felt av organisasjonsstudiar som vi begge har hatt glede av å få større forståing for.

Vi hadde ikkje klart å skrive denne masteroppgåva utan hjelp frå vår kontaktperson i Yara, som meinte den kunne bli skriven. Vi vil også takke *Head of Brand and Marketing* i Yara som stilte til intervju veka før samfunnet stengte ned. Takk til forumdeltakarane frå Yara som har samtykka til av vi kan bruke deira bidrag på *Development Goals Forum* som del av denne oppgåva. Tusen takk til vår inspirerande og dyktige veileiar, Anne Krogstad. Du er rå.

Vi gler oss til å bruke erfaringane frå OLA-programmet og erfaringane frå å skrive denne oppgåva vidare i arbeidslivet. Vi kjem til å sakne den gode OLA-gjengen og den flotte lesesalen i 4. etasje på Harriet Holters hus. Ei spesiell takk til Renate for korrekturlesing og Vivian for hjelp med visuell kompetanse. Takk også til familie og vener som har bidratt med støtte og motivasjon i skriveprosessen. Det hadde ikkje gått utan dykk.

22. juni 2020

Kari Lisa Eide og Kristine Berg Heggelund

Innholdsliste

SAMANDRAG	IV
FØREORD	VII
1. INTRODUKSJON	10
1.1 YARA SOM CASE	11
1.2 OPPGÅVA SI PROBLEMSTILLING	13
1.3 OPPGÅVA SI STRUKTUR	14
2. TEORI	16
2.1 TIDLEGARE FORSKING PÅ TEMA: SAMFUNNSANSVAR	16
2.1.1 <i>Samfunnsansvar er nylig konseptualisert, men ikkje nytt</i>	16
2.1.2 <i>Samfunnsansvar som lov eller norm</i>	17
2.2 TILNÆRMING TIL ORGANISASJONSTEORI	19
2.2.1 <i>Institusjonell teori</i>	19
2.2.2 <i>Ny-institusjonell teori</i>	20
2.2.3 <i>Institusjonelle logikkar</i>	21
2.3. TEORiar OM ORGANISASJONEN: IMAGE, SJØLVPRESENTASJON OG TILPASSINGAR	22
2.3.1 <i>Sirkulerande idear og ønske om å vere unik</i>	22
2.3.2 <i>Sjølvpresentasjon, image og organisasjonsidentitet</i>	23
2.3.3 <i>Organisatorisk tilpassing og «hykleri»</i>	27
3. METODE	29
3.1 FORSKINGSDESIGN	29
3.1.1 <i>Kvifor studere samfunnsansvar i ein casestudie?</i>	29
3.2. OM VALET AV CASESTUDIE	30
3.2.1 <i>Tilnærming til teori og empiri</i>	30
3.2.2 <i>Tilgang til feltet</i>	31
3.2.3 <i>Å kombinere metodar, og verknader av Korona-pandemien</i>	32
3.3. UTVAL	33
3.4. DATAINNSAMLING	36
3.4.1 <i>Intervju med nøkkelinformant</i>	36
3.4.2 <i>Ikkje-deltakande observasjon</i>	37
3.4.3 <i>Dokumentanalyse</i>	38
3.4.4 <i>Omarbeiding av datamaterialet</i>	39
3.5. KVALITETSVURDERING	40
3.5.1 <i>Troverdighet</i>	40
3.5.2 <i>Bekreftbarhet</i>	41
3.5.3 <i>Overførbarhet</i>	42
3.5.4 <i>Etiske vurderingar</i>	43
3.6. DATAABSTRAKSJON	43
4. ANALYSE AV FUNN	46
4.1 EKSTERN KOMMUNIKASJON AV SAMFUNNSANSVAR	46
<i>Samfunnsansvar i misjon, visjon og verdier</i>	46
<i>Saman og best: som like</i>	49
<i>Saman og best: som unike</i>	52
4.2 INTERN FORSTÅING AV SAMFUNNSANSVAR	54
<i>Intern utarbeiding av Yara sitt samfunnsansvar</i>	54

<i>Samfunnsansvar som arbeidsmotivasjon</i>	57
<i>Samfunnsansvar som arbeidskultur</i>	59
4.3 SAMSVAR MELLOM EKSTERNT OG INTERNT SAMFUNNSANSVAR	60
<i>Samfunnsansvar er handling, ikkje berre snakk</i>	60
<i>Samfunnsansvar er DNA, ikkje berre ein sidesak</i>	62
<i>Samfunnsansvar er profitt, ikkje berre ei utgift</i>	64
<i>Oppsummering av funn</i>	66
5. DISKUSJON	67
5.1 SAMFUNNSANSVAR I YARA KNYTT TIL ORGANISASJONSIDENTITET	67
5.2 INSTITUSJONELLE LOGIKKAR I YARA SITT ØKOSYSTEM	72
<i>Autentisitet som logikk: inntrykkshandtering og «optimal distiktivhet»</i>	73
<i>Berekraft som institusjonell logikk: berekraftsmål som sirkulerande idé</i>	77
5.3 SAMFUNNSANSVAR: EIT KONSEPT UTAN DEFINISJON?	80
6. KONKLUDERANDE TANKAR	84
EMPIRISKE OG TEORETISKE HOVUDBIDRAG	84
AVGRENSINGAR OG FORSLAG TIL VIDARE FORSKING	85
LITTERATURLISTE	86
TEKSTKJELDER DOKUMENTANALYSE	90
VEDLEGG	92
VEDLEGG	92
<i>Vedlegg 1</i>	92
<i>Vedlegg 2</i>	95
<i>Vedlegg 3</i>	96
<i>Vedlegg 4</i>	99
<i>Vedlegg 5</i>	101
<i>Vedlegg 6</i>	103

1. Introduksjon

Auke av både fysisk og digital mobilitet har ført til at organisasjonar ikkje lenger opererer i sin eigen nasjonale kontekst, men også i ein internasjonal kontekst. FN sine berekraftsmål vart i 2015 etablert som langsiktige målsettingar for berekraftig utvikling fram mot 2030. Måla gjeld for alle land og samanfattar miljø, økonomi og sosial utvikling i innsatsen for berekraftig utvikling (Regjeringen.no, 2018a). Berekraftsmåla kan sjåast som eit av fleire internasjonale samarbeidstiltak gjort for å få til endring globalt i forsøk på å takle større fellesprosjekt i verdssamfunnet. Vi vil i denne samanheng trekke fram arbeid med å takle klimaendringane, som krev eit komplekst samarbeid mellom menneske, organisasjonar og statar. Organisasjonar påverkar og vert påverka av kvarandre. Når det gjeld bærekraft og klimatiltak kan straumen av påverknad mellom organisasjonar verte vurdert som eit effektivt middel for raskare endring. Korleis organisasjonar arbeider med eksempelvis berekraftsmåla, kan spele inn på andre organisasjonar og korleis dei arbeider (Pedersen & Dobbin, 2006).

I dagens medieorienterte samfunn vert organisasjonar i større grad enn før granska, vurdert og stilt til ansvar av omverda. Digitale media som plattform har ført til innsyn frå vanlege forbrukarar og organisasjonar sine interessentar, samt samanlikningsgrunnlag for verksemder innan same økosystem (Sahlin & Wedlin, 2017, Donges & Jarren 2014, Alvesson, 1990). I ei verd kor verksemder er meir synlege og deira operasjonar har vorte meir komplekse, har også vurderingsgrunnlaget for verksemder gått frå å basere seg på produktet som vert produsert til å handle mykje om dei som samfunnsaktør (Alvesson 1990).

Omverda organisasjonar er nøydd å halde seg til er prega av forventingar frå andre organisasjonar og statar, samt offentlegheita. Dei komplekse krava frå omverda kan vere vanskelege å navigere etter. Samspelet av forventingar og trendar kan påverke organisasjonar sine strategiar når det gjeld bærekraft og samfunnsansvar, kor organisasjonar i nokre tilfelle kan gi store lovnadar utan å levere på dei. Eit eksempel vi synes er interessant er ei sak frå 2019 kor H&M vart kritisert av Forbrukartilsynet for å bruke «berekraft» i marknadsføring i praksis. Forbrukartilsynet meinte var falsk marknadsføring, eller «Greenwashing» (Myklebost, 2019; Ravneberget, 2019). Saka seier noko om at kommunikasjon av kva som er berekraftig kan

varierte ut i frå kven du spør. Vidare viser eksempelet at det ikkje berre finst krav til løfter om ein berekraftig praksis, men tilsyn og sanksjonar om ein ikkje leverer det ein marknadsfører.

Aktørane som navigerer i omgivnaden prega av komplekse krav, posisjonerer seg overfor kvarandre ved å vise til korleis dei leverer på det som vert kommunisert ut. Det finnes ingen regelverk som krev at ei verksemd skal ha eit samfunnsansvar, eller retningslinjer på kva det eventuelle samfunnsansvaret skal vere. Mangelen på retningslinjer skapar ei tolkingsfridom i den enkelte verksemd og ei mogleg omgrepsforvirring rundt kva samfunnsansvar er. Yara som internasjonal aktør, har ei samfunnsansvarsprofil som vi synes er interessant å studere i djupna. Kva som påverk Yara i kva dei kommuniserer som si samfunnsrolle og sitt arbeid med samfunnsansvar, kan ifølge teoriar innan ny-institusjonell organisasjonsteori vere påverka av sirkulerande idear eller trendar. Desse sirkulerande ideane kan sjåast som organisatoriske tendensar der verksemdar plukkar opp og implementerer forskjellige element som sirkulerer (Sahlin & Wedlin, 2017). Samfunnsansvar har vorte ei utbreidd praksis som organisasjonar vert forventa å kommunisere eksternt, prestere på og vert vurdert på grunnlag av. Vi synes også det er interessant å studere korleis interne prosessar i verksemda påverkar korleis samfunnsansvaret vert laga. Difor er fokuset i denne oppgåva på både ekstern kommunikasjon og intern forståing av Yara sitt samfunnsansvar.

1.1 YARA som case

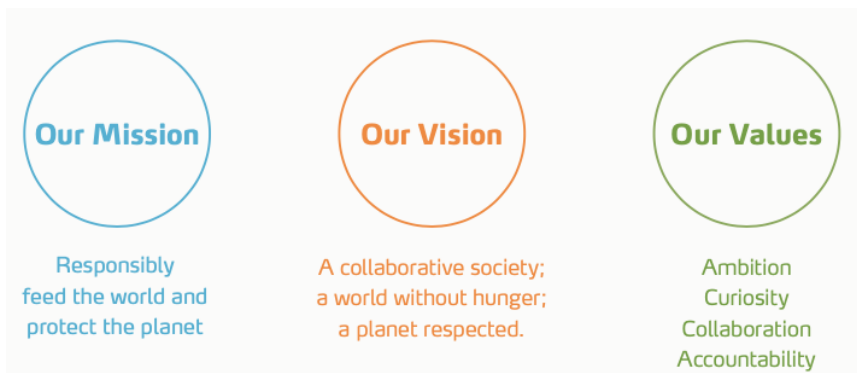
Yara International ASA (Yara) er eit selskap som leverer gjødsel og kjemi-baserte løysningar. Mest kjent er dei for produksjon og sal av mineralgjødsel, med mange ulike produkt av plantenæring som vert selt til marknader over heile verden. I tillegg til mineralgjødsel produserer og sel dei eit breitt spekter av andre produkt, eksempelvis borevæske til oljeleting og prosesskemikaliar (Web, Yara 2020b). Selskapet er norsk både i eigarskap og opphav. Hovudkontoret ligger i Oslo, kor det finst to større produksjonsstadar i Noreg, eitt i Porsgrunn og eitt i Glomfjord, i Nordland fylke. Yara er 36 % statseigd, og har drift og produksjon i over 60 land, samt sal til over 160 land (Regjeringen.no, 2018b). Dei har samla om lag 15 000 tilsette. Yara er som nemnt arbeidsgivar og samfunnsaktør i mange land rundt om i verden. Vi legg ved

eit bilete av kor Yara sine hovudoperasjonar er:



Figur 1: Kvar Yara opererer (Web, Yara 2020j),

Yara som sjølvstendig selskap vart etablert i 2004, men verksemda var tidlegare ein integrert del av Norsk Hydro ASA (Hydro). Produksjonen og oppgåvene Yara løyser i dag har røter tilbake til 1905, medan oppgåvene fram til 2004 vart gjort under «Norsk Hydro ASA» som bedriftsnamn og merkevare. Grunnlagt av Sam Eyde, Kristian Birkeland og Marcus Wallenberg vaks organisasjonen ut frå ein nitrogenbasert metode for gjødsel og plantenæring i jordbruk, utvikla av Eyde og Birkeland. Yara skriv sjølv at selskapet vart oppretta for å stanse hungersnøda i Europa, då mineralgjødsel bidrog (og framleis bidrar) til større og betre avlingar på dyrka mark (Web, Yara 2020c). Hydro og Yara har altså sterke felles røter, då oppfinninga mineralgjødsel var startskotet for begge verksemdene. Logoen Yara nyttar i dag er på mange måtar et symbol på den lange felles historia, der vikingskip-logoen er «arva» frå Hydro (SNL, 2018).



Figur 2: Yara sin misjon, visjon og verdier framstilt i GRI-rapport 2019, s. 8

Yara er eit selskap som uttrykker sitt ansvar for omgivnadane og rolla dei spelar i rapportar, på nettsidene deira og i media. Fråsegn som: «It is no exaggeration to say that we will not be able to solve the climate emergency and meet the Paris Agreement, unless we are able to fix the broken food system» (Årsapport Yara, 2019a, s. 2) indikerer at dette er eit selskap som ikkje er redde for å ta eit standpunkt om deira rolle som samfunnsaktør. Dette vert spegla i Yara sine misjon, visjon og verdiar: «Responsibly feed the world and protect the planet», «A collaborative society; a world without hunger; a planet respected», og «Ambition» «Curiosity» «Collaboration» og «Accountability» (Figur 2).

Yara vektlegg samarbeid med andre aktørar høgt. Dei kallar alle samarbeida sine for «partnerships», og koplar samarbeidet på visjonen sin «a collaborative society». Viktige samarbeidspartnarar er eksempelvis Felleskjøpet og IBM. Samarbeida gir Yara moglegheiter til å tilby tenester som kombinerer kompetansen frå Yara og deira partnerar. Eksempelvis har Yara kombinert teknologikompetansen til IBM med si eiga kunnskap om agronomi for saman å utvikle Atfarm, eit avansert vêrmålingsverktøy som kan optimalisere prognose på ein landåker. Nyvinninga gir moglegheit for bonden å gjødsle smartare (Årsapport Yara 2019a, s. 21). Måten Yara adresserer arbeid med berekraftig utvikling, samt formuleringane av selskapet sine misjon, visjon og verdiar (Figur 2), vil vere eit hovudfokus for denne oppgåva.

1.2 Oppgåva si problemstilling

Ut i frå eit samansett datamateriale analyserer vi i denne casestudien korleis Yara tolkar, definerer og kommuniserer sitt samfunnsansvar. Basert på intervju, observasjon og tekstanalyse studerer vi korleis Yara sin ekstern kommunikasjon av deira samfunnsansvar vert formidla til omgivnadane deira. Vidare analyserer vi korleis det som vert kommunisert eksternt har vorte utvikla og vert forstått internt. Vi nyttar problemstillinga:

Korleis vert samfunnsansvar kommunisert eksternt og forstått internt i Yara?

Problemstillinga på førre side inneheld både eit eksternt og eit internt element. Det eksterne elementet dreiar seg om korleis Yara som organisasjon posisjonerer seg i omgivnadane sine. Det vil seie, korleis den organisasjonsspesifikke definisjonen og forståinga av samfunnsansvar som Yara har implementert vert kommunisert ut til interessentar. For å svare på denne delen av problemstillinga undersøker vi kva Yara kommuniserer som deira samfunnsansvar, og korleis dette samfunnsansvaret vert framstilt og snakka om. Intern forståing dreiar seg i denne samanhengen ikkje om korleis tilsette internt tenkjer om Yara sitt samfunnsansvar, men med «forstått internt» siktar vi til korleis Yara som spesifikk organisasjon har arbeidd med å omsetje og definere kva deira samfunnsansvar er.

Vi vil studere dei eksterne og interne prosessane i lys av ny-institusjonell teori om organisasjonar som del av økosystem, inntrykkshandtering i form av arbeid med image, organisasjonsidentitet, institusjonelle logikkar og organisatorisk tilpassing til omgivnadane. Vi nyttar for eksempel institusjonelle logikkar som tilnærming for å kunne sjå nærmare på Yara som del av eit økosystem kor visse verdiar og haldningar er gjeldande. For å svare på problemstillinga vår vil vi i løpet av oppgåva ta for oss desse underspørsmåla:

- *Kva formulerer Yara som deira samfunnsansvar og korleis posisjonerer Yara seg med desse formuleringane i sitt økosystem?*
- *Korleis har Yara internt utvikla deira samfunnsansvar og kva funksjon har samfunnsansvar for arbeidsmotivasjon og arbeidskultur?*
- *Kva tilnærming har Yara til utøving av samfunnsansvar som konsept og korleis kjem det til syne?*
- *Kva institusjonelle logikkar kan vi identifisere i Yara si tilnærming til samfunnsansvar?*
- *Kva kan Yara si tilnærming til samfunnsansvar ha å seie for samfunnsansvar som konsept?*

Funna vi gjer i casen er av betydning fordi dei seier noko om kva verdiar, haldningar og krav Yara oppfattar og adresserer i sine omgivningar. Casestudien kan gi innsikt i korleis Yara forstår sitt samfunnsansvar. Oppgåva kan i det heile tatt vere eit bidrag til å forstå kva samfunnsansvar er.

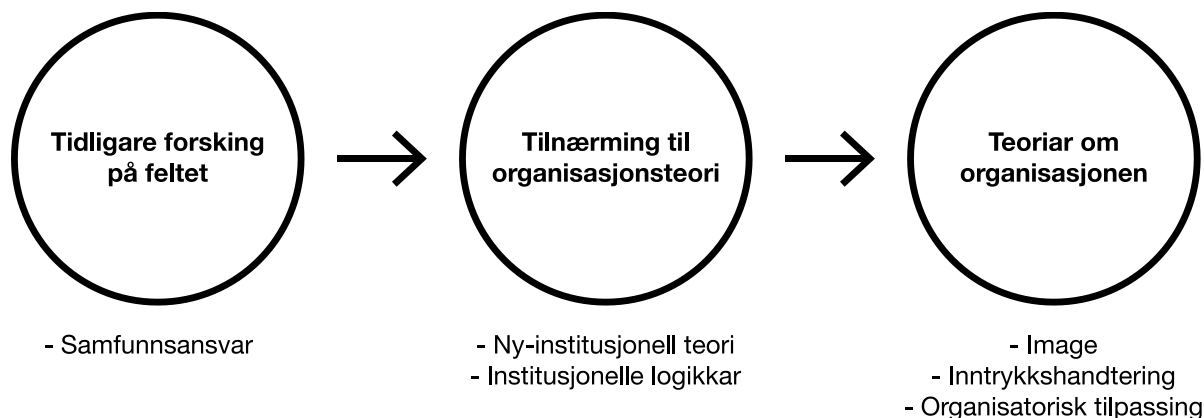
1.3 Oppgåva si struktur

For å skildre den teoretiske konteksten for vår casestudie og tematikken i oppgåva vil vi i kapittel 2 presentere tidlegare forskning på samfunnsansvar. Vidare vil vi gjere reie for det teoretiske rammeverket vi trekker på i analyse og diskusjon av empirien vår. Her skildrar vi teoriar og perspektiv vi ser som nyttige for å svare på problemstillinga og underspørsmåla våre. I kapittel

3 vil vi skildre våre metodologiske val. Vi vil presentere framgangsmåten for innsamling av data, reflektere over val vi har gjort og utfordringar vi har hatt i forskingsprosessen. Avslutningsvis vil gjere ei kvalitetsvurdering av oppgåva. I kapittel 4 presenterer vi funna vi har gjort oss i omarbeiding av datamaterialet vårt. Slik sett inneheld kapittel 4 eit både eit deskriptivt og analytisk element då vi både skildrar og analyserer funna våre. Dei observasjonane frå datamaterialet som er presentert og analysert i kapittel 4 vil vi vidare drøfte opp mot det teoretiske rammeverket vårt i kapittel 5. Her vil vi drøfte Yara sitt samfunnsansvar i lys av teori om organisasjonsidentitet og diskutere kva dei institusjonelle logikkane vi kan identifisere i datamaterialet vårt kan seie om Yara si samfunnsrolle. Avslutningsvis vil vi drøfte kva funna våre seier om samfunnsansvar som konsept.

2. Teori

Vi har sett det hensiktsmessig å trekke på eit breitt utval av teoriar og sjå på kompleksiteten i samfunnsansvar som konsept frå forskjellige perspektiv. Det teoretiske rammeverket analysen og diskusjonane i denne oppgåva vil bygge på er tredelt. Først vil ta for oss tidlegare forskning på samfunnsansvar for å ramme inn kva forståing vi legg til grunn vidare i oppgåva. I neste del av teorikapittelet vil vi skildre kva tilnærming oppgåva har til organisasjonsfeltet. Det vil seie, kva overordna perspektiv på organisasjon analysen kjem til å bygge på. At verksemdar har eit fokus på samfunnsansvar, reflekterer relasjonen dei har til samfunnet rundt seg, og at dei ikkje eksisterer i eit vakuum (Blowfield & Murray 2014, s. 28). Vi fann det difor naturleg å velje teori ut ifrå eit ny-institusjonelt blick, kor organisasjonar vert studert i forhold til omgivnadane sine. Siste del i dette kapittelet går i djupna på dei spesifikke teoretiske perspektiva vi såg som interessante å anvende i studien av Yara. Som eit leseverktøy for teorikapittelet har vi framstilt teorigjennomgangen vår i Figur 3:



Figur 3: Framstilling av gjennomgang av teori

2.1 Tidlegare forskning på tema: samfunnsansvar

2.1.1 Samfunnsansvar er nylig konseptualisert, men ikkje nytt

Samfunnsansvar, eller *Corporate Social Responsibility (CSR)*, som det heiter på engelsk, har ingen overordna definisjon. Omgrepet kan forklarast ut frå dei to samansette orda «samfunn» og «ansvar», der verksemdar og ansvar for samfunn er kopla saman. Å bruke samfunnsansvar som omgrep for å framstille koplinga mellom verksemd og ansvar for samfunnet, er ifølge Blowfield

og Murray «the newest “old” thing in business management» (2014, s. 28). Samfunnsansvar i praksis har derimot eksistert lenge før omgrepet vart etablert og teke i bruk (Blowfield & Murray, 2014, s. 6). Sosialtenester vart for eksempel oppretta av arbeidsplassar der det mangla eit offentleg tilbod for tilsette. Tilboda verksemdene då gav var ikkje eit ansvar påbode ved lov, men eit initiativ som vart sette i gong med eigne midlar. Særleg interessant ved utviklinga var at verksemdene som *ikkje* gav sosialtenester til tilsette vart kritiserte (Blowfield & Murray, 2014, s. 6). Kritikken tyder på at ansvar for tilsette, som Blowfield og Murray skildrar i lys av samfunnsansvar, etterkvart vart ei forventning til verksemdar.

Ei utvikling identifisert av Moon (2014) er korleis samfunnsansvar har gått frå å vere eit konsept *sentrert* rundt verksemda, til å bli noko *orientert* omkring verksemda. Med distinksjonen argumenterer Moon for at samfunnsansvar har gått frå å bli definert internt i ei verksemd, til å bli regulert og definert i større grad av krav frå omgivingane til verksemda. Samfunnsansvar har også flytta til å handle om kva påverknad og aktivitet verksemdene har i miljøa sine (Moon, 2014, s. 17-19). Utviklinga vitnar om usemje om meiningsinnhaldet i omgrepet som kan påverke utøvinga av samfunnsansvaret dersom verksemdar prioriterer å ta eit samfunnsansvar forskjellig (Nambiar & Chitty, 2014, s. 494). Eit ekstra element ved verksemdar si rolle i samfunnsansvar er korleis internasjonale korporasjonar i dag er tilstade i forskjellige nasjonar med varierende samfunnspåverknad. Måten verksemd vert regulert varierer også i stor grad mellom statane korporasjonane er tilstade i. I sonderinga av kva eit samfunnsansvar er, vert det vanskelig å følge opp eventuelle brot når det kjem til for eksempel menneskerettigheit, fordi korporasjonen har operasjonar i mange forskjellige land samstundes (Nolan, 2014, s. 1) .

2.1.2. Samfunnsansvar som lov eller norm

Eit aspekt ved samfunnsansvar sitt meiningsinnhald som varierer er om omgrepet berre siktar til dei frivillige initiativa til verksemdene, eller om det inkluderer både det verksemda gjer etter lov og det dei gjer som frivillig initiativ. På den eine sida kan det liggje eit samfunnsansvar i å følge lova, og at dette er ein slags minstestandard for samfunnsansvar. På den andre sida kan ein sjå samfunnsansvar som det som skjer der lova endar (Blowfield & Murray, 2014, s. 7). Såleis kan oppfatninga av kva samfunnsansvar er variere ut i frå kven du spør.

Forholdet mellom lov og norm vert komplisert ytterlegare i FN sine «Guiding Principles», ei erklæring kor FN uttaler seg om koplinga mellom næringsliv og menneskerettigheitar.

Samfunnsansvar er her skildra som noko verksemder *burde* ha, til motsetning til noko dei er pålagde å følge etter internasjonal rett (Nolan, 2014, s. 9). Eit utviklingstrekk er likevel at FN sine retningslinjer koplar samfunnsansvar til menneskerettigheitar, sjølv om retningslinjene ikkje gir nokre ytterlegare forklaring på innhaldet i samfunnsansvar som omgrep. Koplinga som vert gjort av FN mellom menneskerettigheitene og internasjonale verksemder kan verke som ei harmonisering av samfunnsansvar som omgrep, ved at man koplar alle internasjonale aktørar til overnasjonale retningslinjer, her menneskerettigheitar.

Verksemder vert ikkje gitte eit samfunnsansvar, men oppmoda til å operere på ein måte som også respekterer menneskerettigheitene. Verksemder får med andre ord ei oppmoding til å *ta* eit samfunnsansvar, til motsetning frå å bli *gitt* eit samfunnsansvar frå ei overordna styresmakt. Å gi verksemder ansvaret for å følge opp eige samfunnsansvar i tråd med menneskerettigheitene er også sterkt kritisert, og vert eksempelvis av Nolan samanlikna med å la ein rev passe hønsehuset (2014, s. 13).

Schultz og Wehmeier (2010) studerer institusjonaliseringa av samfunnsansvar og trekker på sensemaking og kommunikasjonstoeri for å møte gapet mellom meso- og makroperspektiv i forskingsfeltet. I studien finn dei to forfattarane at samfunnsansvar er ein dynamisk prosess av konstant konkurrerande meiningsinnhald. Schultz og Wehmeier finn også at det ikkje alltid lønner seg for verksemder å kopiere andre sine kommuniserte samfunnsansvar (Schultz & Wehmeier, 2010, s. 13-14). Ei kvantitativ undersøking gjort av KPMG finn at samfunnsansvar i mange verksemder vert kommunisert ved å vise til FN sine berekraftsmål (KPMG, 2017).

Risikoen her er ifølge Peattie og Crane at mykje kommunisert berekraftssatsing i realiteten er «Greenwashing». Omgrepet Greenwashing gir konnotasjonar til kvitvasking og visar til aktivitet kor organisasjonar som kommuniserer berekraftssatsing i kampanjar gir eit falskt inntrykk av arbeidet deira med berekraft. Greenwashing kan gå føre seg ved at store, forureinande verksemder investerer i marknadskommunikasjon som freistar vise dei som berekraftige, for å ta fokuset vekk frå verksemda sine alvorlege konsekvensar for miljøet (Peattie & Crane, 2005, s. 160-161).

2.2 Tilnærming til organisasjonsteori

2.2.1 Institusjonell teori

Institusjonell teori og ny-institusjonell teori er store omfattande perspektiv som ifølge Czarniawska (1997) kan sjåast som tilnærmingar til tolking og utgangspunkt for kva teoriar ein ser som relevante når ein studerer eit tema, her samfunnsansvar (Czarniawska, 1997, s. 70-71).

Institusjonell teori er ei tilnærming som vektlegg krafta i dei kollektive karakteristikkane ved ein organisasjon (s. 6). Organisasjonar kan i institusjonell teori studerast som sosiale konstruksjonar, bygde opp av symbolske element, materielle ressursar og sosiale handlingar: «Institutions comprise regulative, normative, and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life» (Scott, 2014, s. 56). Scott og Davis (2014) ser institusjonar som stabile med omsyn til endring på grunn av den sosiale konstruksjon sin, som gjer at dei lever over lengre periodar (Scott & Davis, 2014, s. 57).

Perspektivet famnar såleis om korleis individuell handling også påverkar strukturen i organisasjonen (Czarniawska, 1997, s. 12). Czarniawska sitt perspektiv på organisasjonar skil seg frå *instrumentalisme*, ei tilnærming til organisasjonsteori som ofte vert kritisert for å legge for mykje vekt på struktur og rasjonalitet framfor kollektiv handling (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2014, s. 21).

Innan institusjonell teori vert menneska som arbeid i ein organisasjon og organisasjonen gjensidig påverka av kvarandre. Tilslutninga som dei tilsette gjer til organisasjonen kan sjåast på som ein sosialiseringsprosess, kor tilsette sluttar seg til dominerande tankesett i verksemda (Brunsson, 2009, s. 16). Tilsette bruker erfaringane frå sosialiseringsprosessen til å forstå korleis saker burde løysast, og kva ein vurderer som riktige framgangsmåtar. Ny-institusjonell teori, som vi seinare gjer reie for, legg på same måte som institusjonell teori vekt på at desse dominerande tankemåtar er grunnlaget for kva organisasjonar kategoriserer som rett og gale. I det ny-institusjonelle perspektivet har derimot påverknad frå miljøa, såkalla ekstern påverknad, fått større plass i forklaringa av korleis dei dominerande tankemåtarne vert utvikla i organisasjonen (Meyer & Rowan, 1977, s. 340-341).

2.2.2 Ny-institusjonell teori

I ny-institusjonell teori ser ein organisasjonen frå eit fugleperspektiv, kor organisasjonar eller verksemdar, er del av eit større økosystem. I økosystemet ser ein organisasjonen som ein aktør i eit nettverk av fleire aktørar som gjensidig påverkar kvarandre. Meyer og Rowan såg i 1977 at organisasjonar måtte tilpasse seg nye konsept for organisatorisk handling som vart utvikla i samfunnet (Meyer & Rowan, 1977, s. 340). Organisasjonar gjorde slikt arbeid frå før av, men skildringa av arbeidet og tydinga av relasjonen mellom samfunnet og organisasjonen vart teoretisert i organisasjonsteori i 1977. Forståinga av organisasjonar og samfunn som eit økosystem kan også bli kalla «Det opne system», nett fordi organisasjonen opnar for strøymingar frå verda rundt (Scott & Davis, 2014, s. 88). Vi bruker nemninga «organisasjonen i eit økosystem» vidare i oppgåva.

Til samanlikning, ser ein i perspektivet *institusjonell teori* organisasjonar som lukka system som berre sjølv påverkar handlingsmønster i organisasjonen (Scott & Davis, 2014, s. 106). Ifølgje Thornton og Ocasio (2008) vart ny-institusjonell teori identifisert med å sjå til legitimeringsprosessar for å forklare kvifor enkelte organisasjonar var vellykka (s. 100). Scott og Davis samanliknar det økologiske systemet si eksternt gjensidige avhengigheit med ein bil som treng drivstoff for å kunne køyre vidare. Å ta innover seg verda rundt er såleis nødvendig for ei verksemd si overlevingsevne. Organisasjonen er med andre ord i dette perspektivet like avhengige av andre som andre er avhengige av organisasjonen (Scott & Davis, 2014, s. 95). Strøymingane som påverkar organisasjonen kjem både frå mektige individ og grupperingar i økosystemet. Påverknaden kan også kome frå forskjellige kantar, utan at dei forskjellige «påverkarane» er klar over kvarandre (Scott & Davis, 2014, s. 106). Påverknad utan å kjenne til kvarandre kan vere årsaken til at organisasjonar vert møtt med motstridande forventingar, som vi kjem tilbake til i delkapittel 2.3.

I det økologiske perspektivet er organisatorisk handling eit produkt av ei prosess framfor eit produkt av formelle styringsstrukturar. Meyer og Rowan argumenterte for at organisasjonar har seremonielle aktivitetar for å bygge bru mellom dei formelle strukturane i organisasjonane, og arbeidsoppgåvene som vert utførte på bakgrunn av tilpassingane organisasjonen gjer til omgivnadene rundt (Meyer & Rowan, 1977, s. 341). Eit eksempel på ei slik tilpassing er den

aukande bruken av budsjett. Budsjetter er eit eksternt krav, som inkluderer element av verksemda si formelle struktur og organisasjonen sine utøvde oppgåver. Då organisasjonar tenkt også har reflektert over kva dei bruker midlar på før budsjett vart eit krav, kan ein sjå praksisen som ein seremoniell aktivitet, gjort for å tilfredsstille krava frå økosystemet om innsyn i verksemda (Brunsson, 2009, s. 5). I det ny-institusjonelle perspektivet tilpassar organisasjonar seg eksterne krav og bruker tilpassingane aktivt i korleis dei presenterer seg for omverda.

2.2.3 Institusjonelle logikkar

Institusjonelle logikkar er ei tilnærming til studie av organisasjonar som spring ut frå ny-institusjonell teori, kor ein koplar organisasjonar til omgivnadene i langt større grad enn tidlegare dominante teoriar som instrumentell- og institusjonell organisasjonsteori (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012, s. 4). Tilnærminga er ein systematisk måte å teoretisere og måle institusjonar si påverknad på organisatorisk og individuell åtferd, ved å forstå korleis åtferda eksisterer i ei sosial kontekst og undersøke dei sosiale mekanismane som påverkar åtferd (Thornton & Ocasio 2008, s. 121-122). Thornton og Ocasio si definisjon av institusjonelle logikkar freistar ord å samanfatte Scott sine tre søyler; regulative, normative og kulturell-kognitive, som utgjer institusjonar (Thornton & Ocasio 2008, s. 101).

Tilnærmingar vert nytta for å forstå koplinga mellom institusjonar, menneske og organisasjonar ved å analysere kva institusjonelle logikkar ein kan identifisere. Ein institusjonell logikk kan sjåast som ein identifisert dominerande tankemåte, som pregar måtar ein organiserer arbeid eller rasjonaliserer avgjerder (Thornton et al., 2012, s. 2). I perspektivet ser ein med andre ord for seg at organisasjonar rettar seg etter institusjonelle logikkar i omgivnadane for å systematisere verda. Slik vert logikkane nytta som eit verktøy for handling og ei kjelde til legitimitet (Thornton & Ocasio, 2008, s. 108).

På same måte som Weber sine idealtypar av rasjonalitet «The Administrative Man» og «The Economic Man», er institusjonelle logikkar ein forenkling av den sosiale røynda.

Institusjonelle logikkar er eit perspektiv som i likskap med Weber sine idealtypar av rasjonalitet forenkler den sosiale røynda til idealtypar av institusjonelle logikkar. Å bruke tilnærminga opnar

slik for at ein kan identifisere motstridande tankemåtar i organisasjonar (Thornton et al., 2012, s. 184). Eksempelvis kan ein i avgjerdsprosessar sjå tilfelle der motstridande partar legg to forskjellige måtar å rasjonalisere til grunn, som kan tyde på at dei nyttar to forskjellige institusjonelle logikkar. I verksemdar som Yara kan ein eksempelvis tenkje seg to logikkar: ein marknadslogikk og ein berekraftslogikk. Institusjonelle logikkar-perspektivet gjer det mogleg å samanlikne likskapar og skilnader i logikkane (Thornton et al., 2012, s. 2). Ein kan difor også nytte institusjonelle logikkar som tilnærming for å aktivisere prinsippet av motsetningar.

Ein ser samfunnet som strukturert av institusjonar og at institusjonar går føre seg på fleire nivå. Institusjonar vert i denne samanhengen forstått som sosiale ordnar, kor eksempel på institusjonelle logikkar kan vere byråkratisk logikk, kapitalistisk logikk, religion og politiske system (Thornton et al., 2012, s. 2). Når innhaldet i ein institusjonell logikk vert endra, vil det seie at omgivnadane logikken spring ut av allereie er endra. Slike endringsprosessar skjer langsamt, og har ei normativ og kulturell side som gjer at den institusjonelle logikken vert endra i tråd med korleis omgivnadane endrar seg (Thornton et al., 2012, s. 168).

2.3. Teoriar om organisasjonen: Image, sjølvpresentasjon og tilpassingar

2.3.1 Sirkulerande idear og ønske om å vere unik

Kva institusjonelle logikkar organisasjonar handlar ut i frå er ifølge Sahlin og Wedlin (2017) påverka av kva konsept og idear som finnes i omgivnadane, og kva av ideane som har fått oppslutning. Sahlin og Wedlin analyserer tidlegare forskning på idear og trendar i organisasjonsfeltet. Dei argumenterer for at det er «meningslaust» å leite etter opphavet til organisasjonstrendar, då ideane er resultat av prosessen med å sirkulere idear mellom verksemdar. Å inkorporere sirkulerande idear er ein aktiv prosess kor ideane vert omsett til organisasjonen. Korleis organisasjonar imiterer og tar i bruk idear formar det som spreier seg vidare til andre. «Trend» vert i denne samanheng sett som ei drivkraft som styrer sirkuleringa. Populariteten til ein idé kan avhenge meir av kva aktørar som inkorporerer ideen, enn det faktiske innhaldet. Plukkar ein organisasjon opp ein idé påverkar altså organisasjonen sin status om ideen får vidare oppslutning i økosystemet. Kven ein organisasjon identifiserer seg med, påverkar også kven ein imiterer. Ønsket om å vere ulik andre kombinert med nødvendigheita av

å vere del av legitim praksis, driv organisasjonar til å følge trendar i økosystemet (Sahlin & Wedlin, 2017, s. 5-8).

Sirkulerande idear eller trendar i organisasjonsfeltet kan gi inntrykk av at organisasjonar vert likare og likare, også kalla *isomorfi*. Pedersen og Dobbin (2006) argumenterer for at ny-institusjonell teori overspeler kor prega organisasjonsfeltet er av *isomorfi*. Samstundes kritiserer dei to forfatterane forskingstradisjonar av organisasjonsstudie på mikro-nivå for fokuset på organisasjonar si tendens til å dyrke sitt unike preg for å bygge identitet, også kalla *polymorfi*. Isomorfisme og polymorfisme er ifølge Pedersen og Dobbin to sider av same mynt, som kan samanfattast i fire sosiale transformasjonsprosessar: *hybridisering*, *imitasjon*, *transmutasjon* og *immunisering*. Om organisasjonar *hybridiserar*, inkluderer dei enkelte element av ein idé. *Imitasjon* er full kopi og inkorporering av idear. *Transmutasjon* er om organisasjonar gir nytt meiningsinnhald til eksisterande praksisar, medan *immunisering* er å avvise nye idear. Prosessane skildrar at måtane organisasjonar inkorporerer innflytelse frå omgivnadane sine (isomorfisme), også er verktøy for identitetsproduksjon (polymorfisme) (Pedersen & Dobbin, 2006, s. 900-904).

Sirkulerande idear har ifølge Sahlin og Wedlin vore prega av sjølvregulerande aktivitetar frå 2000-talet. Med det ser dei ei auke av krav om gjennomsiktighet frå omgivnadane som vert tilfredsstilt ved sjølvregulerande aktivitetar. Sahlin og Wedlin ser eit forskingsgap i korleis dei institusjonelle endringane i samfunnet, frå styring til sjølvregulering, påverkar institusjonelle logikkar. Gapet rommar mellom anna at organisasjonar i merkbart større grad arbeid med måten dei presenterer seg sjølv i økosystemet. Eksempel på teoriar Sahlin og Wedlin her ser som nyttige for å fylle gapet, er Goffman sin teori om *sjølvpresentasjon* (Sahlin & Wedlin 2017, s. 18-19). I det neste delkapittelet, vil vi sjå på sjølvpresentasjon i lys av måten organisasjonar arbeid med image og organisasjonsidentitet.

2.3.2 Sjølvpresentasjon, image og organisasjonsidentitet

Økosystemet sine sosiale reglar og syn på organisasjonar har også ifølge Alvesson vorte meir komplekse og politiske:

The fact that corporations have to survive in an increasingly complex and politicized environment means that managers must consider the legitimacy aspects of the society's perception of

corporations to a greater degree. Obeying laws and producing profits are not enough (Alvesson, 1990 s. 383-384).

Synkront med utviklinga av dynamiske og komplekse omgivningar arbeider organisasjonar i aukande grad med image for å forsøke å kontrollere omdømmet sitt (Alvesson, 1990, s. 374). Fokuset på image har ifølge Alvesson kome av eksterne og interne forhold, mellom anna digitale media sitt inntog (Alvesson, 1990, s. 377). Donges og Jarren definerer «media» som eit institusjonelt miljø kor organisasjonar må rette seg etter reglar for å oppnå støtte og legitimitet i økosystemet sitt (2014, s. 188). Det er utfordrande å tilpasse seg dei dynamiske, uklare og motstridane spelereglane og logikkane som media introduserer til samfunnsbiletet. Organisasjonar må med andre ord lære seg å tilpasse seg hyppige endringar av spelereglar og logikkar (Donges & Jarren, 2014, s. 183). Korleis organisasjonar tilpassar seg desse endringane vil vere eit gjennomgåande tema for oppgåva, kor vi vil trekke på Brunsson (2009) sine teoriar, som vi går nærmare inn på i neste delkapittel.

Image kan nyttast som verktøy for å påverke inntrykket andre i økosystemet får av organisasjonen. Alvesson definerer *image* som «something affected by the intentions of particular actors [a company], for whom the image is singled out as a particular concept and target for instrumental action» (1990, s. 376). Denne forståinga av «image» definerer inntrykket ei gruppe har av ein organisasjon som både resultat av 1) gruppa sitt produserte inntrykk som dei tolkar seg fram til, og 2) kommunikasjonen organisasjonen distribuerer når det gjeld kven dei sjølv er. Fordi konteksten eit image vert produsert i påverkar meiningsinnhaldet til imaget, meiner Alvesson at å studere image kan gi informasjon om for eksempel dominerande tankemåtar i økosystemet. Alvesson understreker at eit image er ein representasjon av eit objekt, medan koplinga mellom imaget og objektet er tvitydig, og ikkje realistisk. Image er med andre ord ei framstilling, framfor ei sanning. Framstillinga av organisasjonen gjennom image er ikkje nødvendigvis falskt, men ei gunstig framstilling. Eksempelvis kan organisasjonar påverke inntrykket ei gruppe av har verksemda ved å trekke fokuset vekk frå svake sider og trekke fram dei positive. Slik kan image presentere verksemda i ei gråone mellom ærleg og uærleg (Alvesson, 1990, s. 376-378).

Bruk av image internt i organisasjonar kan påverke tilsette si oppfatning av organisasjonsidentitet. Tilsette baserer mykje av sitt inntrykk av organisasjonen på kva dei vert servert, og såleis kan tilsette også sjåast som eit viktig publikum for organisasjonar sitt arbeid med image (Alvesson, 1990, s. 377). Her ser vi koplingar til Edwards (2012) si distinksjon mellom «Employer Branding» og «Employee Branding». «Employer Branding» skildrar grepa ein gjer for å kommunisere kor attraktive ein er som arbeidsstad, både for allereie eksisterande tilsette (internt) og potensielle nye (eksternt). «Employee Branding» er derimot ei utviding av intern kulturleiing, kor ein freistar å oppnå samsvar mellom tilsette sine oppfatningar av organisasjonen sitt image og det imaget organisasjonen ønskjer å ha eksternt (Edwards, 2012, s. 393-394).

Organisasjonsidentitet vert ifølge Hatch og Schultz (2002) skapt av både organisasjonen sine interne og eksterne definisjonar av seg sjølv (s. 997). Image vert i deira perspektiv sett som dei eksterne definisjonane av organisasjonen: «the set of views on the organization held by those who act as the organisations others» (Hatch & Schultz, 2002, s. 995). Dei interne definisjonane av organisasjonen viser til «organisasjonskulturen», som Hatch og Schultz ser som tatt-for-gitte organisatoriske føresetnadar som sett rammene for meningsskaping i organisasjonen. I ein dynamisk prosess verkar organisasjonskultur (intern) og organisasjonen sitt image (ekstern) inn på kvarandre og formar organisasjonsidentitet (Hatch & Schultz, 2002, s. 995-997).

Som tidlegare nemnt ser Sahlin og Wedlin aktivitetar av sjølvpresentasjon som følger av korleis institusjonelle endringar påverkar organisatorisk praksis. «Inntrykksmanipulering» eller sjølvpresentasjon vert av Goffman (1992) nytta i lys av dramaturgisk teori om menneskeleg åtferd. Sjølvpresentasjon skildrar korleis ein i samhandling freistar forme andre sine inntrykk av seg sjølv ved å presentere seg på visse måtar. Då teoriane til Goffman tar for seg uformell interaksjon i dagleg samhandling dreiar «sjølvpresentasjon» seg originalt om sine utilsikta og ikkje-bevisste tendensar (s. 9-13). Likevel ser vi den dramaturgiske terminologi om «roller» og «sjølvpresentering» som nyttig i analyse av ekstern kommunikasjon og image. Samhandlinga mellom organisasjonar og menneske går i dag også føre seg i offentlegheita kor media, slik Donges og Jarren ser det, sett spelereglar for samhandling. Krogstad (1999) tar Goffman sine

analyser i bruk i hennar studie av image i politikken, kor kommunikasjon i større grad er planlagt og bevisst (Krogstad, 1999, s. 15-25).

Goffman ser for seg kvardagsleg samhandling som eit slags rollespel kor områda ein finn seg i påverkar åtferda til aktørar. Sjølvpresentasjon, kor ein framhever sider av seg sjølv skjer *frontstage*, for å freiste forme publikum sitt inntrykk. *Frontstage* er med andre ord «det området hvor opptreden fremføres» (s. 92). Dei kulturelle forventingane, normene og reglane ein held seg til *frontstage* vert openbart motsagt når ein finn seg bak kulissene – *backstage*. *Backstage* er med andre ord eit området kor publikum ikkje er tilstade (Goffman, 1992, s. 93). Overført til organisasjonar kan ein på tenkje seg *frontstage* som kommunikasjon og interaksjon som skjer eksternt frå organisasjonen, medan *backstage* er måten ein optrer internt i organisasjonen.

Sjølvpresentasjon og inntrykkshandtering av image for organisasjonar går, som Donges og Jarren påpeikar, føre seg i media. I media som institusjonelle miljøet er *autentisitet* ifølge Enli (2015) nærmast ein valuta mellom produsent og mottakar av kommuniserte budskap. Enli studerer *autentisitet* som sosialt konstruerte idear om kva som er ekte. Produsent og mottakar av kommunikasjon har ei sosial kontrakt om kva grad av «autentisitetsillusjon» eit publikum godtar, som Enli kallar ei «autentisitetskontrakt». Kva som vert definert som autentisk avhenger av kultur, og vil såleis endre seg i takt med samfunnet sine institusjonelle logikkar. Enli studerer «mediert autentisitet» ved å analysere omgrepet sine underdimensjonar; truverdigleik, originalitet og spontanitet sine paradoksale karakteristikkar (Enli, 2015, s. 1-2).

Vi er avhengige av media si framstilling av verda for å sortere ut informasjon i vårt komplekse samfunn. Det paradoksale ved kva vi ser som truverdig er at vi godtar desse framstillingane som ekte, sjølv om dei i røynda berre er versjonar av sanninga (Enli, 2015, s. 2-4). Kva som vert sett som originalt har same paradoksale karakter som Enli forklarar ved å vise til Benjamin si teori (som sitert i Enli, 2015) om at massemedia tvingar kultur til å dialektisk byte mellom å skape noko nytt og å imitere det som allereie er skapt og anerkjent (Enli, 2015, s. 8). Spontanitet er i lik forstand forventa om ein skal framstå som autentisk og i tråd med identiteten sin. Samstundes kan dei mest planlagde og redigerte sjølvpresentasjonane vere dei som verkar mest spontane og ekte (Enli, 2015, s. 10).

Enli sine dimensjonar av «mediert autentisitet», Goffman sine analyser av presentasjon av sjølvvet og Alvesson sitt perspektiv på image i organisasjonar, er alle teoriar som omhandlar forskjellige måtar å definere røynda på. Det vil seie, teoriar som bruker forskjellige briller for å skildre kva som er sanninga og korleis ein vurderer uttrykk som ekte. Det er naudsynt å ha ein idé om kva som er ekte og autentisk for å få eit grunnlag for å kunne identifisere noko som «hyklersk». Brunsson tar omgrepet *organisatorisk hykleri* i bruk for å skildre organisasjonar sine måtar å handtere utfordringar med inkonsistente krav frå omgivnadar.

2.3.3 Organisatorisk tilpassing og «hykleri»

Motstridande forventingar i omgivnadene gjer ifølge Brunsson (2009) at organisasjonar konstant må helde seg til eksterne forventingar til korleis dei skal opptre. Desse eksterne krava er avgjerande å tilpasse seg til for at organisasjonen skal kunne levere varer og tenester til marknaden (Brunsson, 2009, s. 2). Synet samsvarer med andre ord med metaforen for gjensidig avhengigheit skildra av Scott og Davis (2014, s. 95). Samstundes skil Brunsson mellom det å identifisere eksterne krav på den eine sida, og det å setje i gong tiltak i verksemda for å tilfredsstillе desse krava på den andre sida. Vidare vert det gjort eit poeng av at det er vanskelegare å tilfredsstillе inkonsistente krav, enn å identifisere at dei eksisterer. I tilpassinga ei verksemd gjer til dei inkonsistente krava oppstår det Brunsson kallar for *organisatorisk hykleri*. «Hykleri» siktar til aktivitetane som ein organisasjon gjer for å møte dei eksterne krava i økosystemet. Dei ulike krava kan dreie seg om kva verksemda skal vere oppteken av, og korleis verksemda skal drifte (Brunsson, 2009, s. xii).

Brunsson understreker at uttrykket *organisatorisk hykleri* kan verke som eit hardt omgrep, og argumenterer for at *organisatorisk hykleri* ikkje er meint å vere ein teori som forklarar korleis organisasjonar opptre amoralsk. Tvert imot, argumenterer Brunsson for at det er heilt nødvendig at organisasjonar reflekterer over usamanhangande og sprikjande normer. Berre slik kan organisasjonen tilpasse seg og innfri krav frå økosystemet. Som tidlegare nemnte er eit eksempel på tilfredsstilling av eksterne krav innføringa og framlegginga av budsjett. I dag vert budsjett nytta for vise at verksemd er reielege og gjennomsiklige. Budsjetter kan sjåast som ei sjølvregulerande praksis slik Sahlin og Wedlin (2017) identifiserer er ei trend. Å ikkje ha budsjett i dag vil få ei verksemd til å verke «extremely old-fashioned» (Brunsson, 2009, s. 5).

For Brunsson er budsjetteksempellet eit eksempel på *organisatorisk hykleri*, kor ein framstiller noko ein allereie gjer på ein annan måte for å tilfredsstillе eksterne krav. Vi trekker fram budsjetteksempellet her for å understreke kor vanleg *organisatorisk hykleri* er.

Vi ser interessante koplingar mellom Brunsson sitt studie av korleis verksemder held seg til komplekse krav og inntrykkshandteringa Alvesson identifiserer i arbeid med image. Den auka interessa i å produsere image legg press på organisasjonar som kan føre til at organisasjonen lagar sterkare og kanskje mindre ærlege image, for framstå betre (Alvesson, 1990, s. 378). Samstundes kan ein også sjå *organisatorisk hykleri* som ei overgang. March og Olsen (1979) skildrar at negative haldningar mot «hykleri» ofte kjem av at tendensen strid med idealet om dyd, som skaper inkonsistens og ubehag. Tvert imot, argumenterer dei for at «a bad man with good intentions may be a man experimenting with the possibility of becoming good» (March & Olsen, 1979, s. 79). Misforståinga av *organisatorisk hykleri* som March og Olsen skildrar, kan koplast til Brunsson sin uro ved å bruke omgrepet «hykleri», då det kan gi konnotasjonar til at organisasjonar intendert lyg for å framstå betre enn dei er. I tråd med Alvesson og March og Olsen, er tilpassingar til omgivingane prega av *organisatorisk hykleri*, som Brunsson understreker at er uunngåeleg.

Motstridande institusjonelle logikkar kan i Brunsson sine teoriar kome til syne i det han kallar «dobbeltsnakk». Snakkemåtar, som ikkje nødvendigvis skil seg kvarandre i kvalitet, men i innhald, vert utvikla for å optimalisere kommunikasjonen med ulike aktørar (Brunsson, 2009, s. 7). Kopla til Goffman sin dramaturgiske teori kan snakkemåtar sjåast som at ein presenterer seg ulikt som følge av varierende *frontstageområder*, med institusjonelle logikkar. For å løyse vanskar med å sjonglere dei forskjellige snakkemåtane kan organisasjonar lage strategidokument som er tvitydige for å fange eit større publikum (Brunsson, 2009, s. 215). Brunsson argumenterer for at det er vanskeleg å arbeide med dei ulike snakkemåtane «in mente» då ein i situasjonen ofte trekker på éin institusjonell logikk for å rasjonalisere. Såleis kjem ofte dobbeltsnakk til syne i ekstern kommunikasjon frå ei leiing, framfor i ytringar frå éin tilset (Brunsson, 2009, s. 204).

3. Metode

I dette kapittelet vil vi skildre og reflektere over forskingsprosessen vår. Her vil vi detaljert greie ut om metodiske val, vurderingar vi har gjort og utfordringar vi har handtert undervegs i studien. Først vil vi gå inn på vala vi har tatt i design av studien, vidare kvifor vi har valt å gjere ein casestudie med bruk av kombinerte metodar. Korleis kombinasjonen av metodar pregar utvalet vi har nytta for å samle inn empiri gjer vi så reie for i delkapittel 3.3, medan framgangsmåten vi har hatt i innsamlinga av empirien vert skildra i delkapittel 3.4. Deretter gjer vi ei kvalitetsvurdering av studien vår før vi skildrar korleis vi har omarbeidd datamateriale analysen vår byggar på.

3.1 Forskingsdesign

3.1.1. Kvifor studere samfunnsansvar i ein casestudie?

Vi visste tidleg at vi ønskte å skrive om samfunnsansvar og korleis verksemder kommuniserer ut ansvaret sitt til omverda. I ei verd kor marknadsføring og ekstern kommunikasjon forsterkar verksemder sitt nærvær i samfunnsbiletet, synest vi det var verka interessant å studere samfunnsansvar som konsept. Verksemder set av heile avdelingar til å arbeide med samfunnsansvar, baker samfunnsansvaret inn i strategiar, visjonar og i marknadsføring – men kva er det? Vi har lett etter samfunnsansvar i organisasjonslitteratur, utan å finne fram til ein universell definisjon av omgrepet sitt innhald, bortsett frå at det handlar om å ta eit ansvar for noko meir enn verksemda sin indre kjerne. Ansvaret strekkjer seg frå verksemda og ut i samfunnet. Samtidig forstod vi at eit slikt ansvar potensielt kan vere påverka av korleis andre verksemder definerer samfunnsansvaret sitt.

Ut i frå korleis vi ønskte å studere samfunnsansvar forstod vi at oppgåva ville fungere best med kvalitative data i ein casestudie. I kvalitative metodar er fokuset å gå i djupna på det ein studerer og studere situasjonar framfor generelle tendensar i samfunnet. Vi ønskte å forstå interne prosessar og snakke med dei tilsette om korleis dei forstår samfunnsansvar, kommunikasjon av og framgangsmåtar rundt dette. Med tanke på at oppfatninga av samfunnsansvar var så varierende, tenkte vi det var spennande å undersøkje korleis ei spesifikk verksemd forstår og utviklar samfunnsansvaret sitt. I søket etter ein case fall valet på Yara, som interessant nok

meinte at samfunnsansvaret var ein del av DNA-et deira (Web, Yara 2020e). Tilnærminga til Yara var forfriskande, fordi det verka som dei ønskte å trekke samfunnsansvar aktivt inn i kjernen til verksemda.

3.2. Om valet av casestudie

Casestudiar kan ifølge Eisenhardt både akkumulere skildringar, teste teori og generere teori (1989, s. 535). Vi ønskte å sjå på Yara sitt samfunnsansvar, medrekna prosessen som har leidd fram til samfunnsansvaret slik dei framstiller det i dag. Det at måten Yara profilerte samfunnsansvaret sitt skilte seg ut, fortalte oss at prosessane vi ønskte å studere var observerbare (Eisenhardt, 1989, s. 357). Vi lét oss inspirere at Flyvbjerg (2004) sin argumentasjon om at casestudiar er ein essensiell del av ein læringsprosess. Det vil seie, grundige casestudiar med skildringar kan utgjere gode eksempel for andre som står i same prosesser. Casestudie som en læringsprosess stemte godt overeins med vår tanke om å studere Yara for å forstå korleis samfunnsansvar vert skapt og utvikla (Flyvbjerg, 2004, s. 391-392).

Ein casestudie med skildringar av korleis ei verksemd tolkar og utviklar samfunnsansvar kan i Flyvbjerg sitt perspektiv ha overføringsverdi og vere nyttig for andre organisasjonar som freistar å omsetje samfunnsansvar til si eigen verksemd. Flyvbjerg argumenterer vidare for at casestudiar er viktige for å kunne få djupnekunnskap om det tema ein studerer (2006, s. 240). Flyvbjerg argumenterer også for at casestudiar kan gi brei kunnskap fordi dei kan samanliknast med andre case sjølv om storleiken på utvalet ikkje er like stort som i kvantitative undersøkingar (Flyvbjerg, 2006, s. 242). Vi tenkjer difor at ein casestudie om Yara sitt samfunnsansvar kan nyttast for å forstå samfunnsansvar som konsept, også i andre verksemdar.

3.2.1 Tilnærming til teori og empiri

I kvalitative metodar kan ein nærme seg datamaterialet ein samlar inn på forskjellige analytiske måtar. Induktive tilnærmingar tek utgangspunkt i empiri, kor ein utviklar teoretiske perspektiv ut ifrå empirien ein samlar inn. Induktive tilnærmingar har med andre ord ein utforskande karakter (Tjora, 2012, s. 223). Ei deduktiv tilnærming tek derimot utgangspunkt i teoretiske perspektiv, kor empirien vert systematisert i tråd med dei allereie eksisterande teoriane (Thagaard, 1998, s.

174-175). I kontrast til det utforskande induktive er ei deduktiv tilnærming meir bunden av teori (Tjora, 2012, s. 220). Abduksjon er ein mellomposisjon, kor ein arbeider med både induktive og deduktive tilnærmingar. Thagaard skildrar dette mellomsjiktet som ei sondering fram og tilbake mellom teori og empiri for å drive prosjektet framover (1998, s. 174).

Swedberg argumenterer for at slik abduksjonsorientert eller «kreativ teoretisering» er nyttig i samfunnsvitskapleg forskning (Swedberg, 2014, s. 8). Vi hadde ei abduksjonsorientert tilnærming kor vi i første omgang var veldig opne for kva vi skulle studere. Vi visste at vi ønskte å skrive ei masteroppgåve om korleis organisasjonar ikkje eksisterer i eit vakuum, men i eit økosystem. Å studere organisasjon i relasjon til omverda vekka vidare interessa for å studere organisasjonar sin relasjon til samfunnsansvar. Denne framgangsmåten kan minne om det Swedberg skildrar som ein pre-studie i forskingsstudie, kor ein i forkant av hovudstudien observerer for å vekke kreativitet (Swedberg, 2014, s. 25-28). I prosessen med å utvikle ei problemstilling observerte vi forskjellige organisasjonar sin eksterne kommunikasjon av samfunnsansvar og oppdaga kor uklart omgrepet var. Vidare gjorde vi eit litteratursøk av tidligare forskning på konseptet «samfunnsansvar» og leste teori frå organisasjonsfeltet vi synes var relevante for tema.

I tråd med ei abduktiv tilnærming er funna og teorien vi har brukt i oppgåva arbeidd fram etter systematisk arbeid med materialet, kor vi har flytta oss fram og tilbake mellom teori vi har visst vi ville bruke og teori vi har inkludert undervegs. Eksempelvis var perspektiv om «Sensitizing Concepts» (sensitiverande omgrep) noko vi begge hadde funne komplisert og tungt i tidlegare studie av Blumer (1954). Interessant nok fann vi det nyttig å dra inn Blumer sin teori om *sensitiverande omgrep*, etter å ha arbeidd med materialet ei stund. Godt ut i analyseprosessen hadde vi ei liknande erfaring då vi fann eit studie av samfunnsansvar (Schultz & Weheimer 2010) som trakk på teoriar frå same felt som oss. Då inkluderte vi funna frå studien for å kunne drive ei betre belyst diskusjon av, og samanlikning med våre egne funn.

3.2.2 Tilgang til feltet

For å studere korleis Yara kommuniserer sitt samfunnsansvar tok vi kontakt med verksemda. Forut for dette hadde vi sendt over og fått godkjent prosjektplanen vår frå NSD (*Norsk senter for forskningsdata*) (Vedlegg 1, Vedlegg 6). Vidare sendte vi den godkjente prosjektplanen til ein

kontakt vi hadde i Yara, som formidla meldinga vidare til ein koordinator. Koordinatoren sette opp det fyrste intervjuet, samt inviterte oss til *Development Goals Forum*, kor mykje av datamaterialet vi bruker i oppgåva vart samla inn. Det at vi ikkje gjekk inn i forhandlingar med Yara om fokuset til oppgåva tolkar vi som at dei aksepterte prosjektforslaget vi hadde sendt over og ville vere med på det. Dessutan fekk vi i intervjuet vite at prosjektet vårt var høgst aktuelt for Yara, som hadde fokus på den eksterne kommunikasjonen deira i inneverande periode. Med andre ord var responsen positiv, men det hadde nok ikkje gått utan kontakten vi hadde i Yara. Tilgangen til empiri var påverka av kva person vi vart kopla til av kontaktpunktet vårt. For å summere opp, vart grunntanken til oppgåva utarbeidd av oss, medan kven vi kommuniserte med vart bestemt av Yara.

Ein av styrkane ved casestudiar er at ein har stor fleksibilitet i datasamling som mogeleggjør at ein kan hente inn rike data frå dei unike arenaene som oppstår i nokon sin spesifikke case (Eisenhardt, 1989, s. 539). Denne fleksibiliteten kom oss til gode, og ga oss tilgang til spennande empiri. Eksempelvis var fleksibilitet det som mogeleggjorde at kunne gjere observasjonar på *Development Goals Forum*, kor vi samla inn mykje relevant data om Yara sin eksterne kommunikasjon. Den eksterne kommunikasjonen vi observerte på *Development Goals Forum* vart interessant å samanlikne med dei interne prosessane vi fekk innsyn i frå intervju.

3.2.3 Å kombinere metodar, og verknader av Korona-pandemien

Typisk for casestudiar er å kombinere metodar i datainnsamling (Eisenhardt, 1989, s. 534). Casestudien vi har gjennomført har forskjellig type data. Vi har gjennomført eit intervju, observerte to bedriftspresentasjonar og to paneldiskusjonar mellom Yara og andre verksemder. I tillegg har vi brukt tekstmateriale for å sjå dei verbale ytringane av samfunnsansvar opp mot dei skriftlege. Vi har spesielt brukt informasjonssider, Yara sin årsrapport (Årsrapport, Yara 2019a) og ein rapport på berekraftig påverknad (GRI-rapport, Yara 2019b). Å kombinere datamateriale slik vi har gjort, kan verke lite elegant. Vi har likevel blitt inspirert av Nader (1994) si tilnærming til kombinasjon av metodar, som ho meiner er *essensielt* i kvalitativ kunnskapsproduksjon. Ho argumenterer for at samanlikning og samanslåing av datamateriale hjelper ein til å få fram fleire perspektiv i eit materiale (Nader, 1994, s. 93-94). Thagaard viser til casestudiar der forskjellige metodar er nytta for å få ei brei forståing av ein case, kor

kombinasjonen av materiale fører til ei spesielt brei forståing av casen (1998, s. 77). Vi hadde likevel et ønske om å intervju fleire tilsette i Yara enn vi fikk, som kunne ha gjort forståinga vår av casen enda sterkare.

På bakgrunn av dei sterke reguleringane som kom som følge av Korona-pandemien, forstod vi at alle intervjua vi hadde ønskje om å gjere ikkje ville la seg gjennomføre. Vi rakk å delta på *Development Goals Forum*, kor vi såg bedriftspresentasjonar og paneldiskusjonar, samt å intervju ein tilsett i Yara, men meir rakk vi ikkje fordi nærmast alle verksemdar vart lukka veka etter. Omstillinga Yara har gjennomgått som følge av pandemien førte til at dei ikkje kunne prioritere fleire intervju til masteroppgåva. Vi hadde eigentleg planlagt å intervju et breiare utval av tilsette, fordi vi såg det som nyttig for å kunne studere interne prosesser “under overflata”. Ved å intervju tilsette utan leiarfunksjon, kunne vi i større grad fanga den kollektive karakteren i korleis Yara som organisasjonen forstår sitt samfunnsansvar. Å ikkje inkludere mange stemmer frå feltet kan ifølge Czarniawska svekke forståing av bedriftskulturen (1997, s. 6 & 195). For å unngå ei slik potensiell skeiv framstilling har vi utvida dokumentanalysen og vil i større grad vise til tekst som for eksempel årsrapporten til Yara, og samanlikne det med informantane sine ytringar. Faren for ei skeiv framstilling er der likevel, men vi ser variasjonen i materiale som eit grep for å motverke den.

3.3. Utval

Som skildra over, er datamaterialet denne oppgåva nyttar samansett av eit variert utval empirikjelder. Vi har intervju, gjennomført ikkje-deltakande observasjon og analysert tekstmateriale. I dette delkapittelet vil vi gjere reie for kva vi har gjort, og skildre dei forskjellige empirikjeldene våre etter tur. På neste side har vi framstilt ei visuell oversikt over datamaterialet vårt (Tabell 1). Her visar vi fram vi kva *type empiri* vi har samla inn, korleis vi har samla inn empirien, samt nyttig *informasjon, tematisk relevans og karakteristikk* ved kjeldene. Framstillinga viser spreinga i empiri og korleis vi ser dei ulike perspektiva som relevante for tema.

Tabell 1: Oversikt over datamateriale

	TYPE EMPIRI	INFORMASJON	TEMATISK RELEVANS	KARAKTERISTIKK
MARKNADSSJEF/ MARKNADSSJEFEN	Intervju	I Vice President, Head of Brand and Marketing i Yara	Har arbeidd med utviklinga av Yara sin misjon, visjon og verdiar	Mann, leiarstilling i Yara
INFORMANT 1, INNLEGG	Observasjon	Innlegg frå «informant 1»	Innlegg frå opning av DGF om FN sine berekraftsmål	Mann, leiarstilling
INFORMANT 1, PANELDISKUSJON	Observasjon	Paneldiskusjon, med deltaking frå «informant 1»	Paneldiskusjon frå opning av DGF om FN sine berekraftsmål	Mann, Leiarstilling, i interaksjon med publikum
INFORMANT 2, INNLEGG	Observasjon	Innlegg frå «informant 2»	Innlegg frå DGF om innovative måtar å møte berekraftsmåla frå FN	Kvinne, prosjektleiar i Yara
INFORMANT 1, PANEL	Observasjon	Paneldiskusjon, med deltaking frå «informant 2»	Paneldiskusjon frå DGF om innovative måtar å møte berekraftsmåla frå FN	Kvinne, prosjektleiar i Yara, i interaksjon med publikum
GRI-RAPPORT	Tekst	<i>Global Reporting Initiative</i> Rapport om klimaavtrykk og berekraft, skriven 2019	Rapporten kommuniserer Yara sine positive og negative bidrag til berekraftig utvikling	Internasjonalt anerkjent rapportrammeverk, nytta av meir enn 4900 verksemder
AR-RAPPORT	Tekst	Årsrapport 2019	Tekst som viser kva arbeid Yara gjer berekraft og deira mål	Rapport frå verksemda sitt arbeid og strategi 2019
TEKSTKJELDER FRÅ NETTSIDE	Tekst	Ni tekstar inkludert frå Yara sine nettsider	Tekstar som viser korleis Yara held seg til samfunnsansvar og berekraftsmål	Korte informative tekstar med figurar som samanfattar

Utvalet har kome saman dels gjennom strategisk utval og dels gjennom invitasjonen vi fekk til konferansen. Vår tilgang til bedrifta starta ved at vi spurde om eit intervju med ein tilsett i Yara som arbeidde med kommunikasjon. Då det fyrste (og einaste) intervjuet vart sett opp fekk vi samtidig invitasjonen til *Development Goals Forum* («DGF» i tabell 1). Dagen etter fyrste konferansedag intervjuar vi ein tilsett i Yara med stillinga *Head of Marketing and Branding*, vidare i oppgåva forkorta til “marknadssjef(en)”. Marknadssjefen peikte ut andre potensielle informantar til oppgåva. Han stilte seg positiv til at vi kunne intervjuar dei som hadde delteke på *Development Goals Forum* på vegne av Yara. Tanken her var å ha oppfølgingsintervju kor vi kunne snakke om Yara si eksterne kommunikasjon og deira opplevde rolle i å kommunisere den ut. Oppfølgingsintervjuar vart det som sagt ikkje noko av, då det ikkje var mogeleg for dei potensielle informantane å prioritere prosjektet vårt.

Marknadssjefen har ein sentral leiingsfunksjon og har arbeidd marknadsføringa og kommunikasjonen til verksemda eksternt i seks år. Han er inkludert med tittel i oppgåva etter eget ønskje. Informanten viste til rapportar og anna tekstmateriale i intervjuet vi gjennomførte, som gjorde oss merksame på nyttige tekstkjelder og interessante potensielle informantar. Ein slik måte å innhente informasjon vert kalla snøballmetoden, kor utvalet gradvis veks seg større ved hjelp av ein startperson (Tjora, 2012, s. 230). Vi reknar informanten vår som ein nøkkelinformant då han var med å starte prosessen for å utvikle Yara sin eksterne kommunikasjon for seks år sidan. Sjølv om dei potensielle informantane ikkje kunne delta på intervju, ser vi intervjuet med marknadssjefen som rikt datamateriale for samanlikning av dei andre empirikjeldane våre.

Vi observerte totalt to dagar av *Development Goals Forum* kor to forskjellige tilsette frå Yara deltok kvar sin dag. Begge dagane vart det gjennomført to sekvensar: ein presentasjon av korleis Yara arbeider innan forskjellige felt, etterfølgt av ein paneldiskusjon kor tilsette frå Yara vart plassert saman med innleiarar frå andre verksemdar, som også presenterte i same bolk på programmet. Dei to representantane frå Yara hadde forskjellige bakgrunnar og posisjonar i bedrifta. Under fyrste konferansedag var det ein tilsett i ei leiarstilling som representerte Yara (informant 1). Informant 1 har mykje påverknadskraft innan Yara, som både kommuniserer noko eksternt og kan ha innverknad på avgjerder internt. Denne påverknaden reflekterer vi vidare over i analysen. Tema for andre konferansedag var korleis verksemdar arbeid med innovasjon for å nå berekraftsmåla til FN. Representanten frå Yara denne dagen arbeider ein anna stad i verksemda (informant 2). Ettersom vi ikkje kommuniserte med nokon av dei tilsette, berre observerte presentasjonane dei haldt for Yara, saman med resten av publikum, har vi vurdert forskingsrolla vi tok som ikkje-deltakande observasjon.

Tekstmaterialet er samla inn dels på bakgrunn av tilrådingar frå marknadssjefen vi intervjuar, og dels gjennom å navigere i nettsidene til Yara. På nettsidene sorterte vi ut relevante sider som peikte vidare til andre relevante dokument. Avgjerande for om tekst vart nytta var at samfunnsansvar eller berekraft var del av meiningsinnhaldet som vart kommunisert. I dokumentanalysen inkluderte vi Yara sin årsrapport frå 2019 og GRI-rapporten deira frå 2019, samt ni kortare tekstdokument henta nettsidene deira. Alle tekstar og rapportar vi nytta ligg

tilgjengelege for offentlegheita. Vi vil gjere reie for val av tekstdokumenta vi inkluderte seinare i kapittelet.

3.4. Datainnsamling

3.4.1. Intervju med nøkkelinformant

I forkant av intervjuet lagde vi ein intervjuguide (Vedlegg 2) med spørsmål vi ønskte å få svar på i løpet av timen vi hadde fått til å intervju marknadssjefen. Vi formulerte spørsmål med ein bevisstheit om at dei ikkje skulle vere for leiande (Tjora 2012, s. 109), og med ønske om refleksjon rundt motivasjon og prosessen bak samfunnsansvar. Vi ønskte spesielt å få klarheit i Yara sin innfallsvinkel til samfunnsansvar etter å ha lese korleis dei ikkje snakkar om CSR på Yara sine heimesider (Web, Yara 2020b). Formuleringa harmoniserte ikkje med inntrykket vi fekk frå første dag på *Development Goals Forum*, og frå første augekast av heimesidene til Yara. Vi utforma spørsmål etter dei forskjellige temaa, utan mål om at alle spørsmåla skulle stillast etter tur. Intervjuguiden kan difor reknast for å vere semi-strukturert. Etter Tjora si inndeling hadde vi førebudd ein intervjuguide med oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avsluttande spørsmål (Tjora 2012, s. 114). Inkludert i oppvarmingsspørsmål var generelle spørsmål om informanten si arbeidsbakgrunn og rolle i verksemda. Under intervjuet opplevde vi at det ikkje var behov for dei innleiande spørsmåla, og samtalen kom raskt inn på refleksjonsspørsmåla i intervjuguiden.

Vi var begge til stades under intervjuet, kor Kari tok ei hovudrolle som intervjuar og Kristine noterte undervegs. Vi starta intervjuet med å forklare kva prosjektet vårt gjekk ut på. Før intervjuet hadde informanten fått prosjektskissa vår, og gav uttrykk for at prosjektskissa var lest og at han hadde interesse for prosjektet. Samtalen flaut godt og vi behøvde ingen store korrigeringar av samtaletema undervegs. Eksempelvis snakka informanten gjennom spørsmål 1-5 (vedlegg 2) utan at vi hadde stilt desse spørsmåla eksplisitt. Denne flyten kan ha ein samanheng med posisjonen til informanten vår. At informanten har ein leiarposisjon, i tillegg til å sjølv ha vore med å utvikle imaget til Yara, gjer at ein kan sjå intervjuet som det Kvale og Brinkmann (2015) definerer som eit eliteintervju.

Konteksten av eliteintervju medfører ekstra behov frå intervjuaren til å grundig førebu seg, på grunn av informanten sin ekspertise på området, for å oppnå legitimitet og ein symmetri i intervjuelasjon. Ifølge Kvale og Brinkmann er ekspertar si erfaring med intervju ei mogleg utfordring i intervjusituasjonen då ein ekspert fort «mer eller mindre har forberedt innlegg som kan fremme synspunktene de ønsker å kommunisere via intervjuet, og det krever betydelige evner fra intervjuerens side å komme forbi dem» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 175-176). Vi opplevde ikkje dette som problematisk, då informanten sjølv var tydeleg på at vi måtte avbryte om han snakka «off topic». Kristine følgde med på at alle deler av intervjuguiden vart dekt ved å stoppe opp og peile samtalen inn på spørsmåla vi hadde skrive ned då det var behov for det.

Samtalen varte i om lag ein time og blei etter samtykke teke opp og seinare transkribert, noko Tjora meiner det er viktig å reflektere over (Tjora, 2012, s. 137-139). Grunnen er at informanten kan bli påverka spesielt av at samtalen vert teken opp. Eksempelvis kan det føre til at informanten vert meir restriktive i fråsegnene sine. Menneske som vert intervjuet vil mest sannsynleg drive ei viss mengde inntrykkskontrollering uansett, då det er naturleg å opptre slik ein ønskjer å bli oppfatta (Goffman, 1992, s. 92). I vårt tilfelle ville det ha lagt ei dempar på kor mykje innsyn vi ville fått i Yara sine *faktiske* haldningar og forståingar av deira samfunnsansvar. Samstundes er informantar sine ytringar det nærmaste vi kjem deira ekte haldningar og meiningar i kvalitativ forskning. Vi har likevel ikkje eit inntrykk av at opptakaren påverka informanten på ein nemneverdig måte. Ferdig transkribert intervju vart også sendt over til informanten etter førespurnad, kor han i tillegg sjølv ytra eit ønske om at stillingstittelen skulle inkluderas i oppgåva.

3.4.2. Ikkje-deltakande observasjon

Konferansen der vi gjorde ikkje-deltakande observasjonar, vart filma for å bli lagt ut i sin heilskap på *Development Goals Forum* sine nettsider. Då vi skulle bruke materialet i masteroppgåva avtalte Yara og DGF-forum seg i mellom at vi kunne få tilgang til råmateriale frå konferansen kor berre andleta til foredragshaldarane frå Yara er synlege. På bakgrunn av at materialet skulle publiserast vurderte vi det som offentleg tilgjengeleg, og at difor at det ikkje var behov for eit ytterlegare samtykke frå konferansedeltakarane utover det som allereie var på plass av arrangøren av konferansen. I etterkant endra omstenda seg då arrangørane ikkje tenkte å

publisere materialet før hausten 2020. I denne samanheng var vi i kontakt med NSD for å undersøkje etiske omsyn vi då måtte ta. For å følge retningslinjene for behandling av personopplysingar tok vi kontakt med dei som representerte Yara under konferansen, og henta personleg samtykke for å kunne bruke empiri frå det tilsendte videomaterialet. Informant 1 og informant 2 gav oss samtykke og deira deltaking på forumet er inkludert i empirien, kombinert med notater vi gjorde oss av korleis stemninga og konteksten var.

Til forskjell frå intervjuet var konferansen på engelsk, ikkje norsk. Dette var ikkje eit problem, då vi begge har erfaring frå å arbeide med engelsk materiale i oppgåveskriving tidlegare. Samtidig brukte vi litt ekstra tid på å setje oss inn i ord og uttrykk som vi ikkje forstod i presentasjonar og paneldiskusjonar. Vi gjekk gjennom alt materialet og forsikra oss om at vi forstod det likt, for å styrke gyldigheita i datamaterialet (Thagaard, 1998, s. 65-66). På grunn av at ein førebudd presentasjon og ein samtale med spontane spørsmål gir forskjellige kontekstar, såg vi presentasjonane og panelsamtalane som karakteristisk forskjellige. Desse skilnadane var vi «komparativt bevisste» i kode- og analysearbeidet av datamaterialet vi samla inn under observasjonen. Fordi dei har grunnleggande forskjellig karakter så har vi difor også skilt panelsamtalane og presentasjonane som separate observasjonar i framstillinga av datamaterialet vårt (Tabell 1).

3.4.3. Dokumentanalyse

Eit dokument som tidleg viste seg å vere relevant var Yara sin GRI-rapport frå 2019. GRI står for «the Global Reporting Initiative» som er eit globalt rapporteringssystem kor organisasjonar kan nytte «GRI-standandar» for å gi informasjon om verksemda sine negative eller positive bidrag til berekraftig utvikling (Web, Yara 2020h). Ei kvantitativ undersøking gjort av KPMG på samfunnsansvar frå 2017 viser at GRI er ein av dei mest nytta måtane å rapportere samfunnsansvar på. Surveyen er basert på berekraftsrapportering frå 4900 verksemder frå 49 land, kor økonomiske rapportar, rapportar om samfunnsansvar og nettsider har blitt analysert. KPMG identifiserer mellom anna også ein trend i at FN sine berekraftsmål vert nytta for å kommunisere samfunnsansvar (KPMG, 2017). Eksempel på kva element vi såg som særleg relevant var strategidelar og innleiinga skriven av CEO-en i Yara, då desse tekstane i stor grad skildrar korleis Yara held seg til berekraft.

Frå nettsidene til Yara inkluderte vi også totalt ni tekstar. Desse tekstane var informasjonssider om organisasjonen og deira engasjement i samfunnet. Vi vil referere til tekstkjeldene som skildra under og dei er samla i ein eigen seksjon i litteraturlista vår. Meir nøyaktig, har vi inkludert tre sider som adresserer historia til Yara (Web, Yara 2020a) (Web, Yara 2020b) (Web, Yara 2020c) og ei side om korleis Yara adresserer FN sine berekraftsmål (Web, Yara 2020d). Vi har også brukt ei side om misjon, visjon og verdiar (Web, Yara 2020e), ei side om rettferdig og ansvarleg business (Web, Yara 2020f) og ei side om berekraft i Yara (Web, Yara 2020g). Til slutt har vi brukt ei side som skildrar GRI-rapporten frå 2019 (Web, Yara 2020h) og ei side om Yara si haldning til økologisk jordbruk (Web, Yara 2020i). Element frå Yara sin årlege rapport frå 2019 (Årsrapport Yara 2019a) vart på same kriterier som GRI-rapporten (GRI Yara 2019b) inkludert i materialet.

3.4.4. Omarbeiding av datamaterialet

Intervjuet og alt materiale frå ikkje-deltakande observasjon er transkribert i sin heilskap. Transkripsjonen ønskte vi at skulle inkludere element frå samtalen og presentasjonane som gjentakingar og latter, som mogleg ikkje ville blitt inkludert om vi hadde gått for ein «berre-heile-setningar-tilnærming» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 208). Det er likevel materiale som går tapt frå samtale og presentasjon til transkripsjon, der spesielt stemmeleie, intonasjon og andedrag går tapt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Vi transkriberte også dei tilsette i Yara sine svar på spørsmål som blei stilt frå salen på konferansen. Etersom fokuset til oppgåva er Yara, såg vi det ikkje som nødvendig å transkribere svara som blei gitt av dei andre paneldeltakarane på konferansen. Einaste unnataket til berre-Yara-tilnærminga er skriftlege notatar vi gjorde oss under konferansen av tilfelle der Yara sa seg einig i utsegnene frå representanten frå ein samarbeidsorganisasjon.

Etersom ingen av oss har engelsk som morsmål såg vi igjennom kvarandre sine transkripsjonar i fleire omgangar til vi hadde arbeidd oss gjennom heile datamaterialet. Slik sikra vi at vi etter beste evne fekk skrive ned utsegnene slik dei blei uttalte. Intervjuet som blei gjort på Yara sine kontor er transkribert til bokmål for at dialekten og skriftspråket skulle ha likast mogleg form (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Kari tok eit hovudansvar for transkripsjon av intervjuet, og

har sjølv nynorsk som skriftspråk. Også her gjekk Kristine, som til vanleg skriv bokmål, gjennom transkripsjonen for å sikre at det blei så riktig som mogeleg.

3.5. Kvalitetsvurdering

I all forskning er det viktig å sikre at informasjonen som vert innhenta er kvalitetssikra. Korleis ein skal arbeide for å sikre god kvalitet er det derimot ikkje eit definitivt svar på, særleg i denne oppgåva då vi bruker mange forskjellige typar kjelder for data. Øvinga er likevel å reflektere over rolla vi har innteke som forskarar for å sikre at data er truverdig, mogleg å bekrefte og har overføringsevne som skildra i Thagaard (1998, s. 20). Vanlege komponentar å inkludere i ei kvalitetsvurdering er å drøfte studien si *reliabilitet*, *validitet* og *generalisering*. Thagaard argumenterer derimot for at «troverdighet», «bekreftbarhet» og «overførbarhet» er meir formålstenlege omgrep, sjølv om innhaldet er det same (Thagaard, 1998, s. 20). Vi har bevisst ikkje omsett omgrepa til nynorsk då dei allereie er omskrivne. Med utgangspunkt i Thagaard si inndeling har vi systematisert kapittelet vidare i «troverdighet», «bekreftbarhet» og «overførbarhet», før vi til slutt gjer reflekterer over våre etiske vurderingar.

3.5.1 Troverdighet

«Troverdighet» eller pålitelegskap handlar ikkje om at forskaren skal vere nøytral til forskinga som vert gjort, men heller at ho skal gjere grundig reie for eigen posisjon og stega som er teke i forskingsprosessen (Tjora, 2012, s. 203). Det handlar slik vi ser det om ærlegdom.

Truverdigheita i ein forskingsprosess vert sterkare ved at ein gjer grundig reie for dei stega ein har teke i ein studie, samt at ein forskar på ein tillitsvekkjande måte (Thagaard, 1998, s. 179).

Ved å leggje ved relevant materiale og gjere reie for stega vi har tatt freistar vi å styrke truverdigheita i vårt forskingsprosjekt. Vi har også sendt over det ferdig transkriberte intervjuet til nøkkelinformanten, slik at han kunne lese gjennom og gi melding om vi hadde framstilt noko i transkripsjonen på ein måte som stod i utakt med oppfatninga hans. Utforminga til transkripsjonen kan også påverke tilliten til oppgåva, der nøyaktigheit i attgjeving og teiknsetjing kan auke truverdigheita, noko vi hadde eit fokus på (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 211-212).

Utover den tverrfaglege kjennskapen vår til samfunnsansvar som konsept, har vi ingen personlege koplingar til nokre av informantane i denne oppgåva eller verksemda elles (Tjora,

2012, s. 205). Vi synest det likevel er viktig å vere transparente knytt til at vi opplever at Yara si tilnærming til samfunnsansvar som tankevekkjande. Det var tross alt grunnlaget for at vi ønskt å skrive oppgåva du no les.

Forskaren si rolle i forskingsprosessen er viktig i vurdering av truverdighet, med tanke på kva det har å seie for funn og analyse (Thagaard, 1998, s. 179). Vi har teke avgjerder for oppgåveskriving i fellesskap og vi har vore opptekne av å få felles forståing for empirien vår. Slik har vi redusert sannsynet for tolkingar som den andre ikkje kan kjenne att. Vi har prioritert å arbeide oss igjennom dei same dokumenta for å få ei felles forståing, sjølv om det har gjort arbeidsprosessane meir tidkrevjande. Eisenhardt argumenterer for at tolkingar frå fleire forskarar kan bidra til å auke kreativitet gjennom å drøfte innsikt og perspektiv med kvarandre. Å vere fleire forskarar styrkar også truverdigheita i funn og aukar sannsynet for overraskande funn (Eisenhardt, 1989, s. 538). Samstundes må vi, altså forfattarane av denne oppgåva, arbeide for å unngå gruppetenking, kor ein i fellesskap eller grupper kan risikere å verte overtydd av «ekstreme» synspunkt (Czarniawska 1997, s. 56).

Oppgåva si truverdigheit kan tenkjast å vere påverka av at dekninga i materialet vårt vart innskrenka på grunn av Korona-pandemien. Vi får ikkje innsikt i tilsette si forståing av samfunnsansvar på same måte som om vi hadde intervjuja fleire. For å kompensere manglande intervju er datamaterialet utvida med tekstempiri, samla frå forskjellige kjelder. Det gir oss eit datamateriale som skildrar korleis samfunnsansvar vert snakka om frå forskjellige kanalar og i forskjellige kontekstar. Vi kan såleis seie noko om kva Yara kommuniserer som sitt samfunnsansvar, korleis det vert kommunisert og kva logikkar vi kan identifiserer kan fortel oss om intern forståing av samfunnsansvar.

3.5.2 Bekreftbarhet

«Bekreftbarhet», validitet, eller moglegheita for å bekrefte funn, handlar om i kva grad vi har svart på spørsmåla vi i utgangspunktet meinte å svare på (Tjora 2012, s. 207). Det er mange vegar som leier fram til moglegheita for å bekrefte funn i enden av ein forskingsprosess. Både korleis problemstilling og underspørsmål er utarbeidd, men også korleis ein har arbeidd seg fram mot svaret, påverkar svaret si validitet. Tolkingar av datamaterialet er særleg viktig å nemne i

denne sammenhengen, då tolkingar forskaren har av materialet som vert henta inn kan påverke korleis ein svarar på problemstillinga (Thagaard, 1998, s. 181). Det at vi har vore to forskarar i analyseprosessen kan forsterke kor grundig analyseprosessen har gått føre seg, då ein samarbeidspartnar heile tida har sett over den andre sitt arbeid, og om nødvendig spelt «djevelen sin advokat» (Thagaard, 1998, s. 181). Slik har vi arbeidd systematisk frå start til slutt med denne oppgåva, kor vi har hatt fire auger på teksten i fleire omgangar.

Ved å inkludere detaljerte skildringar av våre roller som forskarar og den sosiale konteksten vi har samla data i, styrkar vi ifølge Seale (1999) studien sin ekstern validitet. Ekstern validitet går ut på å informere om det spesifikke ved studien, til nytte for eventuelle forsøk på å replisere prosjektet (Seale, 1999, s. 141). I tillegg til vår metodologiske prosess har vi gjort reie for det teoretiske grunnlaget som er nytta for analysen. Vi har tatt utgangspunkt i litteratur frå masterprogrammet vi går på, samt litteratur vi har funne nyttig frå valemne og kontekstspesifikk forskning vi har funne i litteratursøk. Vi har nytta bibliotekteneste på UiO for å optimalisere litertursøka for å finne relevant og kvalitetssikra forskning, og gått på kurs i kjeldetilvising.

3.5.3 Overførbarhet

«Overførbarhet» er knytt til kva grad funn frå ein studie kan overførast på andre samfunnskonstellasjonar. Det er derimot ikkje eit mål i kvalitativ forskning at ein studie skal vere mogeleg å overføre på anna enn studien i seg sjølv. Thagaard knyter omgrepet i kvalitativ forskning til Blumer sin teori om *sensitiverande omgrep*, då overføringsevne kan vere viktig for å forklare kva ein burde sjå etter i ein kvalitativ studie, framfor at studien skal gi retningslinjer for liknande studiar. Konklusjonane i kvalitative studiar kan bidra til vidareutvikling og utprøving av metodar som er nyttige i andre studiar (Thagaard, s. 1998, s. 184). Casestudiar genererer ifølge Eisenhardt ny teori som allereie er testa på casen, men denne casegenererte teorien kan risikere å vere for nyansert og detaljert til å kunne overførast. Teorien kan med andre ord vere for smal når den vert bygd frå botnen med case-spesifikk dataproduksjon. Ein kan likevel få ein overføringsverdi frå case om ein klarer å trekke dei grunnleggande mekanismane ein får auge på over i andre kontekstar (Eisenhardt 1989, s. 547-548). Resultata frå denne studien kan såleis vere relevante for prosjekt med liknande trekk og føresetnader.

3.5.4 Ethiske vurderingar

Før vi starta datainnsamling, reflekterte vi over eige utgangspunkt. I samfunnsvitskapen er tolking av innhenta materiale en vanlig del av forskingsprosessen, og det er anerkjent at forskaren sine personlege og faglige utgangspunkt kan påverke tolkingane ein gjør av materialet. Våre haldningar kan såleis få følger for både utval og tolking av materialet (NESH-retningslinjene, 2016, s. 9-10). Kva vi ser som viktig kan vere påverka av vår *situering*. *Situering* handlar ifølge Neumann og Neumann (2014) om korleis eins personelege utgangspunkt og forståing ikkje forsvinn i det ein entrar forskarrolla, og difor er noko ein må ha eit dess meir bevisst og reflektert forhold til (Neumann & Neumann, 2012, s. 31-32). Ei mogleg utfordring ved intervju som metode er maktforholdet. Vi reflekterte over korleis vi haldt oss til informanten, for å ta omsyn til mogleg skeivheit i intervjusituasjonen.

I forkant av intervjuet var vi bevisst at informert samtykke var et inngangsvilkår for å innhente og behandle data. Informert samtykke er ein hovudregel for all kvalitativ forskning som angår menneske (NESH-retningslinjene, 2016, s. 14). Dette er grunngeve i personopplysningslova om vern av opplysingar som kan knytast til menneske. Vi henta difor inn informert samtykke forut for intervjuet. Under intervjuet var det viktig å understreke at informanten ikkje trengte å svare på spørsmål dersom han ikkje ønskte det. Samtykkeskjema vi utforma og fekk godkjent av NSD, er lagt ved som vedlegg 3, 4 og 5. Informantane har til ei kvar tid hatt høve til å rette og be om sletting av opplysingar, samt å trekke seg frå prosjektet om ønskjeleg. På bakgrunn av at masteroppgåva si innleveringsdato vart utsatt har vi orientert deltakarane i prosjektet og innhenta samtykke på å behandle opplysningane fram til prosjektslutt. Vi har hatt eit spesielt fokus på oppbevaring av datamateriale i oppgåva av omsyn til å verne om personopplysningane til dei som har medverka (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 213).

3.6 Dataabstraksjon

For å systematisere datamaterialet har vi nytta verktøyet Nvivo. Verktøyet gjer det mogleg å systematisere empiri frå tekstmateriale, intervju og observasjon på konferansen i kategoriar. For å utvikle kategoriar og analysere materialet trekte vi inspirasjon frå fleire analysemodellar. Mellom anna nytta vi Miles og Huberman (1994) sin skildring av dataabstraksjon kalla «The Ladder of Analytical Abstraction». Prosessen går ut på at ein i første steg lagar oppsummeringar

frå empirien som ein i andre steg systematiserer i kategoriar for å få oversikt over tema, tendensar og trendar i materialet. Siste steg i Miles og Huberman sin stige av analytisk abstraksjon er å sortere kategoriane i mønster og forklaringar (Miles & Huberman, 1994, s. 91-92). Vi såg det hensiktsmessig å kombinere denne prosessen med ei stegvis deduktiv-induktiv metode, for å vere bevisste korleis vi tilnærma oss empiri og teori. Stegvis deduktiv-induktiv metode går ut på at ein først kategoriserer ord og uttrykk som skildrar avsnitt frå empirien. Denne delen av prosessen er deduktiv fordi ein nærmar seg teori frå empiri ved å plukke ut tema og konsept frå empirien. Vidare samlar ein kategoriane i tema, kor ein trekker på teori og induktivt kodar empirien etter teorien. Prosessane er parallelt induktive og deduktive då ein ikkje kan lausrive seg frå teorien som allereie er lese om tema.

I Nvivo samla vi sitat og utdrag under kategoriar som summerte opp innhaldet i utdraget, eksempelvis «det er difor vi arbeid her», «Yara gjer det dei seier dei gjer», «Yara gjer ein ekstra innsats og samarbeider for å løyse berekraftsmål», og «Yara ser på samfunnsansvar som noko positivt». Kategoriane sorterte vi vidare til breiare kategoriar av mønstre og forklarande tema knytt til organisasjonsteori, eksempelvis «samfunnsansvar knytt til Yara sin organisasjonsidentitet», «autentisitetologikk» «berekraftslogikk». Vi koda først materialet kvar for oss for så å samanlikne og bli einige om dei partia som hadde vorte koda forskjellige oss i mellom. Etterkvart som vi arbeida med kategoriane endra vi namn på nokon av dei og sorterte på ny dersom vi merka at meiningsinnhaldet var annleis ved andre eller tredje augekast.

Undervegs i prosessen heldt vi dei forskjellige typane data tydelig merka etter om det var frå intervju, observasjon eller tekst. Slik inndeling etter kjelde vart gjort for å utnytte dei unike innsikta ein potensielt kan få frå forskjellige datainnsamlingar. Dersom eit mønster finnes i fleire kjelder kan det vere eit teikn på at funnet er sterkare. Slik kunne vi også sjå mogelege motsetnader i funn i forskjellige datainnsamlingar (Eisenhardt, 1989, s. 541). På neste side har vi har visualisert eit lite utdrag av kodearbeidet vi har gjort, for å eksemplifisere korleis vi har tenkt i omarbeiding datamaterialet (Tabell 2). Her er sitat og oppsummeringar knytt til kategoriar som rommar gjentekne uttrykk. Desse er igjen kategorisert til overordna tema og teoretiske mekanismar:

Tabell 2: Dataabstraksjon

Dataabstraksjon		
Sitat/oppsummering	Kategorisering i tema /trend	Samla i kategori av mønster
Marknadssjef: «Alt er trukket tilbake til verdiene. Det er ikke nok å være flink til å selge[...] for hvis du ikke klarer å levere for oss på verdiene samtidig»	Samfunnsansvar som arbeidsvurdering	Samfunnsansvar knytt til Yara sin organisasjonsidentitet
Marknadssjef: «Vi vil gjerne at de som tror på det vi tror på kommer og jobber hos oss av de rette grunnene.» Informant 2: «Our company has a mission, and this is one of the reasons that me and other people have wanted to work in this organization.» Marknadssjef: «[...] skal engasjere og galvanisere dine ansatte, så må du engasjere og involvere i det å utvikle hva merkevaren står for.»	Samfunnsansvar som arbeidsmotivasjon og Employer Branding/Employee Branding	
Marknadssjef: «Det vi gjorde var at vi stilte heller samfunnsmessige, kritiske spørsmål, rundt også kritisk til det vi drev med, men også kom med svar der vi kunne - i kampanjer»	Samsvar mellom korleis samfunnsansvar vert kommunisert eksternt og forstått internt	
Web Yara 2020f: «Accountability is one of our core values and an attribute necessary to earn trust.» GRI-rapport: «Walk the talk» Informant 1: «we have also tied ourselves to the mast[...]»		Autentisitetstlogikk i Yara sitt økosystem
Informant 1: «Yara was founded in 1905 and at the turn of the previous century Europe was at the break of famine [...]actually mineral fertilizer is the world's most saving life innovation.» Marknadssjef: «Vi kan være en inspirasjon for andre. Og bare være tydelige på at det er ikke noe forskjell mellom purpose og profit.»	Samfunnsansvar som ein måte å posisjonere seg i økosystem	Berekraftststlogikk i Yara sitt økosystem
Marknadssjef: «Fordi at det ligger i filter i hvorfor vi eksisterer, så det er vår visjon. Og da skal alle beslutninger tas gjennom det filteret.» Marknadssjef: «Purpose er profit [...] hvis du kan løse det på en bærekraftig måte så er det masse penger på bordet der.»	Samfunnsansvar som ein prioritet og ein moglegheit	

4. Analyse av funn

I dette kapitlet vil vi presentere funna som vi har komme fram til gjennom kodearbeidet vi gjennomførte då vi omarbeida empirien vår. Det følgande kapitlet er strukturert i samsvar til kategoriane som er vorte etablert under kodearbeidet. Først, i kapittel 4.1, vil vi sjå på korleis samfunnsansvar vert kommunisert eksternt og kva funksjon konseptet har i ekstern kommunikasjon frå Yara. Vi vil analysere korleis samfunnsansvar verkar å bidra til å posisjonere Yara som ein del av legitime prosessar og tek ei rolle som pådrivar og inspirasjonskjelde for andre verksemdar i økosystemet sitt. Deretter i kapittel 4.2, vil vi forklare Yara si utvikling av samfunnsansvar som del av deira image. Vi vil her analysere kva funksjon konseptet kan ha internt i organisasjonen, som grunnlag for arbeidsmotivasjon og arbeidskultur. Til slutt, i kapittel 4.3, vil vi presentere korleis samfunnsansvar vert trekt inn i Yara sine arbeidsprosessar og tilnærminga dei verkar å ha til konseptet. Her ser vi tre tydelige tendensar kor samfunnsansvar vert sett som ein prioritet, noko som krev handling og noko som kan bidra til profitt for Yara.

4.1 Ekstern kommunikasjon av samfunnsansvar

I dette delkapitlet vil vi først gå inn på kva Yara konkret definerer som sitt samfunnsansvar og korleis denne definisjonen vert presentert for omgivnadane deira. Vidare vil vi analysere det vi har sett som Yara si eksterne kommunikasjon av samfunnsansvar opp mot andre verksemdar i økosystemet deira.

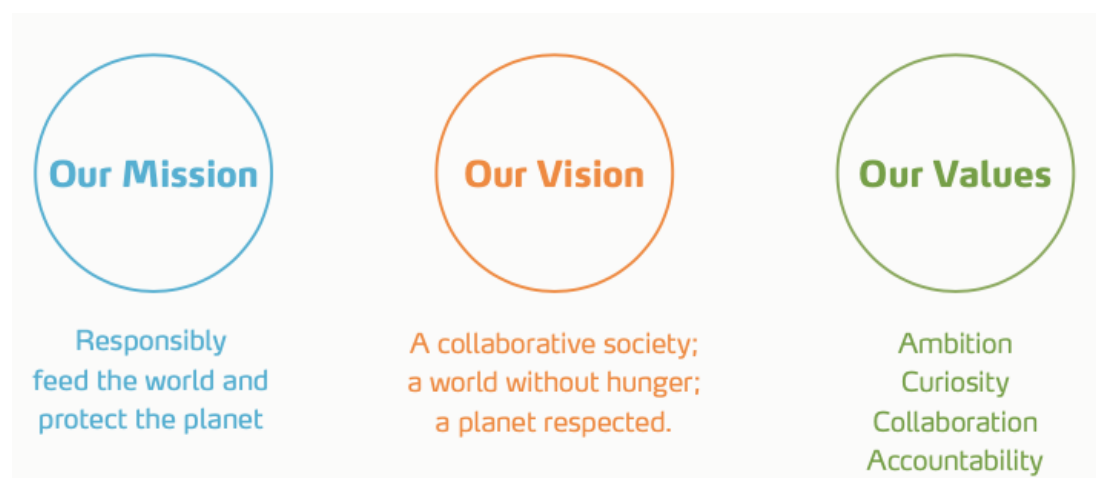
Samfunnsansvar i misjon, visjon og verdiar

Yara koplur samfunnsansvar til verksemdsstrategien sin, altså som noko integrert i det dei allereie driv med. Sitatet på neste side (Figur 4) er henta frå nettsidene deira og skildrar at samfunnsansvar og berekraft er to sider av same mynt. Teksten skildrar også korleis dei «responsibly feed the world and protect the planet», ved å utvikle løysingar som utløyser økonomisk vekst som både er positive for Yara og områda dei opererer i. Vi tolkar sitatet som eit uttrykk for Yara sitt samfunnsansvar på grunn av formuleringa «responsibility» i tråd med prosess-skildringane av korleis Yara påverkar marknadane og miljøa dei deltek i:

“Our **mission** at Yara is to responsibly feed the world and protect the planet [...] Sustainability is integral to our core business strategy. By delivering solution to meet the planet’s greatest challenges, Yara will trigger economic opportunities, that improve both our company performance and create shared value in the many markets we serve around the world.”

Figur 4: Yara sitt formulerte samfunnsansvar, (Web, Yara 2020g)

Gjennomgående i alle former for datainnsamling har samfunnsansvar vorte kommunisert gjennom å vise til Yara sin misjon, visjon og verdier (figur 5). I sitatet over vert misjonen knytt til korleis dei ser berekraft som viktig og gunstig både for økonomiske moglegheiter og samfunnet rundt seg. Yara sitt eigendefinerte oppdrag er å gi mat til verda og beskytte planeten på ein forsvarleg måte. Visjonen deira det vil seie kva dei ser for seg eller ønskjer, er at samfunnet i framtida er ei verd prega av samarbeid, utan svolt og kor planeten vert respektert. Visjonen er ambisiøs, noko som også er ein av verdiane Yara har formulert saman med nysgjerrighet, samarbeid og ansvarlegheit. Yara kommuniserer samfunnsansvaret sitt ved å vise til selskapet sin misjon, visjon og verdier. Vi forstår verdiane som eit grunnleggande fundamentet for misjonen og visjonen deira, som vi vidare i oppgåva vil ha størst fokus på:



Figur 5: Misjon, visjon og verdier. Lik figur 1

Misjonen, visjonen og verdiane til Yara gir uttrykk for at selskapet ønsker utvikling og vil arbeide kontinuerlig med måla sine. “We responsibly feed the world and protect the planet” er eit

eksempel på ei formulering som gir inntrykk av dette. Misjonen siktar ikkje til ei enkelthandling, men et kontinuerlig og eit arbeid som krev at ein bryt ut vant mønster.

Fråsegna, særleg misjonen til Yara, vert ordrett nytta for å forklare korleis verksemda arbeid med berekraft fleire stadar i datamaterialet vårt. Ytringane vert også nytta i Yara sin publiserte GRI-rapport, kor Yara kommuniserer sine positive og negative berekraftsavtrykk. Rapporten vert innleia med at misjon, visjon og verdi vert nytta for å framstille *kven* Yara er.

Formuleringane (Figur 2) vert nytta i alle formar av datamateriale vi har analysert, noko som vitnar om kor tungt haldningane er innlemma i verksemda. Slik misjonen, visjonen og verdiane vert framstilt i GRI-rapporten og introdusert på nettsidene til Yara, gir for eksempel inntrykk av at misjon, visjon og verdiane *er* Yara og såleis gjeld alle tilsette i organisasjonen. Kjensla av ei einstemt stemme, eller felles forståing av måla til Yara, kan vere resultat av misjon, visjon og verdiar er innlemma i verksemda si sosialiseringssprosess. Vi ser formuleringane som det intenderte imaget til Yara, måten Yara presenterer seg sjølv for sine interessentar, det vil seie sine samarbeidspartnarar, investorarar, forbrukarar og den «vanlege mannen i gata». Vi omtalar desse som Yara sine «interessentar» vidare i oppgåva.

Den vidare gangen i dette analysekapittelet vil bygge på Pedersen og Dobbin sitt bidrag til vårt teoretiske rammeverk. Konseptet samfunnsansvar verkar å fungere som samanlikningsgrunnlag kor Yara kommuniserer sin posisjon overfor andre verksemdar som arbeid med samfunnsansvar i økosystemet sitt. Som nemnt i teorikapittelet går *isomorfisme* ut på å kopiere og imitere allereie legitime praksisar som finst i andre verksemdar. I denne casen kjem isomorfisme til syne i måtar Yara uttrykk at dei er saman med andre aktørar om å gjere eit arbeid for berekraftig utvikling. Kommunikasjon frå Yara som understreker deira unike bidrag som samfunnsaktør peikar på *polymorfisme*. Polymorfisme er der ein dyrkar det unike ved organisasjonen. Det er viktig å understreke at prosessane er to sider av same mynt. Vi vil difor dele opp den vidare analysen i 1) «saman og best: som like» og 2) «saman og best: som unike».

Analyseinndelinga er også inspirert av Krogstad (1999) si analyse av image og inntrykkskontrollering til politikarar i media. I studie av korleis politikarar posisjonerer seg overfor andre politikarar og veljargrupper i samfunnet nyttar Krogstad distinksjonen «lik og

best» og «unik og best» (s. 83-84). Inndelingane er forenklingar og vert brukt for å få fram forskjellar. «Saman og best» er vår empiriske og omgrepsmessige utviding av Krogstad sitt tidlegare perspektiv. Vi skil derimot mellom element som trekker på allereie eksisterande trendar i omgivnadane og element som vektlegg det som gjer Yara unik frå resten gjennom inntrykkshandtering av eige organisasjonsimage.

Saman og best: som like

Vi har sett at Yara kommuniserer kor alvorleg dei tek samfunnsansvar ved å inkorporere FN sine berekraftsmål (Figur 6) i strategien sin. Som tidlegare nemnt visar internasjonale undersøkingar gjort av KPMG at å bruke FN sine berekraftsmål for å kommunisere ut samfunnsansvar er ein gjennomgåande trend i verksemder i fleire land (KPMG 2017). Såleis kan det å inkorporere berekraftsmåla sjåast som ein måte å posisjonere seg som «del av eit fellesskap» med andre aktørar i økosystemet, som gjer det same. Verksemdene vi observerte under *Development Goals Forum* kan vitne om eit slikt fellesskap, då det å trekke inn berekraftsmåla var gjennomgåande. Fordi det er konsensus i økosystemet om at FN sine berekraftsmål er gode mål å orientere seg etter, kan inkorporering i strategi sjåast som ein måte å oppnå legitimitet i samfunnsansvaret ein kommuniserer. At Yara skildrar korleis dei leverer på berekraftsmåla uttrykk at Yara er «like god» som dei andre.



Figur 6: Berekraftsmåla framstilt av FN (FN.no, 2020).

Det kan tenkjast at representantane frå Yara under *Development Goals Forum* har fått beskjed om å kople verksemda og berekraftsmåla saman. Samstundes finn vi eksempel av at Yara koplar FN sine berekraftsmåla til strategien sin fleire stadar i tekstmaterialet vårt. Det tolkar vi som at ein allereie har ein eksisterande praksis for berekraftsmåla i verksemda. Når Yara på nettsider skildrar desse praksisane visar dei ei oversikt over sine konkrete bidrag til kvart berekraftsmål. I konferanseinnlegga informant 1 og informant 2 heldt under *Development Goals Forum* vert det trekt fram berekraftsmål som verksemda fokuserer særleg på. Begge informantane visar til konkrete eksempel for korleis Yara leverer på berekraftsmål. Yara si deltaking på konferansen kan vitne om eit ønskje om å ta del i eit fellesskap med dei deltakande verksemdene. Å kople seg på arbeidsmåtar fleire gjer, for så å framstille kor bra ein sjølv får til desse, er ein måte å vise seg som del av, og gjerne betre enn omgivnadane sine.

Måten Yara operasjonaliserer berekraftsmåla frå FN kjem til syne i deira eksterne kommunikasjon på nettsida «How we address the UN Sustainable Development Goals». Her vert som nemnt Yara sitt arbeid med kvart berekraftsmål skildra punktvis og supplert med ei vidare referanse til kvar ein kan lese meir om konkrete eksempel i både Yara sin årsrapport og årets GRI-rapport. Eksempelvis står det om berekraftsmål nr. 13 «stoppe klimaendringane»:

Yara has a leading industry position on greenhouse gas (GHG) abatement and climate-smart agriculture. We have cut our GHG emissions by half since 2004, and can reduce the carbon footprint of crop production significantly. AR: s. 2-5, 14-15 GRI: s. 15, 38, 40 [sic]. (Web Yara 2020d)

I utdraget frå nettsida vert det vist til kor mykje Yara allereie har redusert sitt klimaavtrykk og er eit eksempel på korleis dei operasjonaliserer mål nr. 13 frå å vere eit generelt til eit konkret mål i Yara. Delen av GRI-rapporten det vert vist til deler inn måla ytterligare. Ambisjonar for berekraftsmål nr. 13 vert knytt til spesifikk fokusområder. Vidare vert det skildra konkrete operasjonar i fokusområdene og vist til resultat frå 2019 (GRI-rapport Yara 2019b, s. 38). operasjonaliseringa skildrar korleis Yara faktisk bidrar med samfunnsansvar, på ein måte som kan bli forstått i økosystemet.

Informant 1 og informant 2 vektlegg i sine presentasjonar under *Development Goals Forum* at Yara satsar på samarbeid for å nå berekraftsmåla til FN. Berekraftsmål nr. 17 «samarbeid for å

nå måla» verkar vere ein av Yara sine fokusmål, då det er vektlagt i eit stort utval datamateriale. Særleg gjentakande er samarbeidet Yara har med selskapet IBM, som mellom anna går ut på å utvikle teknologi som skal gjere det enklare for bønder å nytte mineralgjødning smartare, gjennom meir nøyaktig disponering. Innovasjonen heiter «Atfarm» kombinerer Yara sin kompetanse med IBM sin teknologi for å optimalisere bruk av mineralgjødning (Atfarm, 2020). Teknologien kan difor resultere i mindre bruk av mineralgjødning Yara sel, men også auke avlingar og redusert klimaavtrykk. Det skjer her både ei kopling til berekraftsmålet om samarbeid og ei kopling til IBM som partnerorganisasjon. Slik kommuniserer Yara at dei saman med IBM tek eit samfunnsansvar og driv berekraftig innovasjon innan prosjektet Yara er involvert i.

Under *Development Goals Forum* vert det også tydelig at *kven* Yara vel å samarbeide med er nøye gjennomtenkt. I ei av panelsamtalane kom det eit spørsmål frå ein tilskodar om korleis verksemdene i panelet hald seg til korrupsjon. Informant 2 var veldig tydelig på at korrupsjon eller andre formar for økonomisk uærligdom ikkje er aktuelt i Yara. Det vart vidare understrekt at Yara alltid finn alternativ for gjennomføringa av planane sjølv om det kan trekke ut i tid. *Kven* Yara assosierer seg med spelar tilbake på Yara sitt renommé. Samarbeidspartnarar som IBM og Felleskjøpet kan såleis påverke imaget til Yara. IBM og Felleskjøpet gir uttrykk for korleis dei tolkar sitt samfunnsansvar i følgjande formuleringar:

IBM	Felleskjøpet
<p><i>This approach to corporate responsibility embodies IBM's values: — Dedication to every client's success — Innovation that matters for our company and for the world — Trust and personal responsibility in all relationships</i></p> <p>(IBM, 2018, s. 4)</p>	<p><i>Felleskjøpet ønsker å være en pådriver for å fremme bærekraftige løsninger innenfor de samfunnsområder vi opererer i</i></p> <p>(Felleskjøpet, ukjent publiseringsdato)</p>

Figur 7: Samfunnsansvar formulert av IBM og Felleskjøpet

Felleskjøpet skildrar samfunnsansvar som noko dei ønskjer å fremje gjennom berekraftige løysingar, og koplar difor saman samfunnsansvar og berekraft til to element som går hand i hand. Likt Yara kommuniserer Felleskjøpet at deira fokus ligg innan områdene i samfunnet verksemda

opererer i. IBM forklarer samfunnsansvar i relasjon til verksemda sine verdiar, og har valt ut tre område dei fokuserer spesielt på. IBM fokuserer på innovasjon både for å betre business og for sakar som gjer verda betre. Medan IBM ønskjer å vere ein innovatør, ønskjer Felleskjøpet å vere ei pådrivar for å fremje berekraftige løysingar. Begge bedriftene uttrykk at dei ønskjer endring, kor dei er villige til å drive endringa progressivt framover.

Kva IBM og Felleskjøpet kommuniserer av sitt eige samfunnsansvar er av interesse for oss då verksemdene spelar inn på Yara sitt image og er i deira økosystem. Dersom Yara eksempelvis hadde samarbeida med ei verksemd som nyleg var tatt på fersken i å drive Greenwashing kunne deira tap av legitimitet også ha verka inn på kva inntrykk andre interessentar hadde fått av Yara. Ved å vektlegge samarbeid med IBM i kommunikasjon av berekraftssatsing opnar Yara for å bli assosiert med IBM. Samarbeid på denne måten kan gi mange positive effektar fordi ein saman kan forbetre produkt og det ser fint ut å samarbeide som to dyktige selskap. Samstundes kan det gå veldig dårlig dersom ein samarbeidsorganisasjon vert tatt for å vere uredeleg på noko vis.

Saman og best: som unike

Måten Yara aktivt trekker på si eiga organisasjonshistorie i ekstern kommunikasjon reflekterer deira posisjon som unik når det kjem å ta eit samfunnsansvar. I årsrapport, nettsidetekst, GRI-rapport, samt av alle informantar vart Yara sine positive verknadar i verda når det kjem til berekraft nemnt i samanheng med korleis og kvifor verksemda vart oppretta. Forteljinga om opphavet til Yara vert med andre ord nytta for å understreke verksemda si samfunnsrolle. På ein av konferansedagane fekk vi høyre denne varianten:

*Yara was founded in 1905 and at the turn of the previous century Europe was at the break of famine. And a call went out to the citizens of the community to help find a solution to this emerging problem. Three men in Norway came up with a solution. Two Norwegians, a scientist and an engineer, and then a Swede who had the money, founded Yara in 1905 based on the invention of taking Nitrogen the air, harvesting it in a solid form and applying it to crops. Basically, helping crops grow, and thereby leading towards what we today know as mineral fertilizer. Many people don't know this, but actually **mineral fertilizer is the world's most saving life innovation.** (Informant 1)*

Å vise til ein historie om at Yara som verksemd har hjelpt folk over heile verda til mat i over 100 år kan vekke fleire kulturelle konnotasjonar. Det å vise til eit opplevd og utøvd samfunnsansvar frå 115 år tilbake kan vere ein måte å posisjonere seg som meir erfaren og genuint motivert for samfunnsansvar samanlikna med andre aktørar. Det kan vidare tenkjast at å vise til hundre års verksemd kor samfunnsansvar har vore rota i arbeidet gir legitimitet og ei slags autoritet. Så lang «track record» kan posisjonere Yara som unik samanlikna med andre. Samstundes kan det vere ein måte å vise at ein ikkje berre følger ei trend i organisasjonsfeltet. Historia kan gi indikasjonar på at Yara er best i form av å vere unik samanlikna med verksemdar som ikkje har tatt eit særleg samfunnsansvar før samfunnsansvar vart konseptualisert i organisasjonsomgivingane.

I intervju med marknadssjefen kjem det fram at motiv for å delta på arrangement som *Development Goals Forum* både er å vere ein inspirasjon for andre, samt å tiltrekke seg samarbeidspartnarar som er interessert i arbeide mot den same visjonen som Yara:

*Vi tror på at det å være tilstede gjør at flinke folk som er rundt omkring i dette landet eller andre steder - jo mer de vet om Yara - jo mer gjør det oss til en **magnet for partnerskap** for å løse disse utfordringene [...] jeg tror at det er viktig at uansett, at **vi kan være en inspirasjon for andre**. Og bare være tydelige på at det er ikke noe forskjell mellom purpose og profit[...] (Marknadssjef)*

Å sjå seg sjølv som ein inspirasjon som kan påverke andre til å gjere liknande innsats, gjerne i samarbeid med Yara, seier noko om ambisjonane til verksemda. Sitatet tydar på at dei posisjonerer seg som ei verksemd som presterer veldig bra når det kjem til berekraftssatsing og samfunnsansvar. Marknadssjef uttrykk at målet med å informere om arbeidet Yara gjer både er å tiltrekke seg tilsette som vil arbeide der, partnerar som vil samarbeide for å løyse fleire problem og å inspirere andre til større engasjement. Motivasjonen for satsinga på berekraftige løysingar kjem også til syne i sitatet over, når marknadssjefen utdjupar kva Yara ønskjer å inspirere andre til å forstå. I formuleringa «det er ikke noe forskjell mellom purpose og profit» verkar Yara også å vise at det ikkje nødvendigvis er mindre lønnsamt for ei verksemd å fokusere på berekraftige løysingar. Her vert det vist til ei tatt-for-gitt sanning om at berekraftigheit går på kostnad av økonomisk vinning. Marknadssjefen avviser at Yara legg forståing av at samfunnsansvar og profitt umogeleg å sameine til grunn.

4.2 Intern forståing av samfunnsansvar

Yara har over ein lengre prosess arbeidd med å utvikle den interne forståinga av deira samfunnsansvar, som vi i det følgande delkapittelet vil sjå nærmare på. I intervju med marknadssjefen, som sjølv var med på å utvikle marknadsføringsstrategien til Yara, fekk vi innsikt i korleis organisasjonen arbeidde for å utvikle sitt eige image gjennom å definere visjon, misjon og verdiar for organisasjonen. Det konkrete resultatet av denne prosessen vil vi gå i djupna på i delkapittel 4.3. Fokuset i denne delen vil vere på kva framståande tendensar vi kan identifisere i det interne arbeidet med Yara sin utvikling av samfunnsansvar som del av sitt image.

Intern utarbeiding av Yara sitt samfunnsansvar

Ifølge marknadssjefen vart det starta eit omfattande arbeid med Yara sin merkevare for seks år sidan. Sjølv uttrykte han kor stort behovet for eit slikt arbeid var ved å vise til si eiga erfaring med å forstå kva organisasjonen dreiv me, og var til for: «jeg bodde 300 meter fra Yara og visste ikke hvem Yara var, selv om jeg så skiltet hver dag» (Marknadssjef). Sitatet vitnar om ei motivasjon for å arbeide med Yara si profil, og at den eksterne kommunikasjonen Yara har i dag freistar å tydeleggjere Yara si samfunnsrolle.

Proessen for å utvikle merkevarestrategien til selskapet starta med at verdiane vart utvikla for å i større grad vere ein refleksjon av mangfaldet i Yara, som ein internasjonal organisasjon. Slik at alle tilsette kunne kjenne seg igjen i:

*"Hva, hvem er Yara-personen", "hva er verdiene våres", " hva er de karakteristiske trekkene til Yara som en person"? Så hvis du kommer inn døren, og jeg har spurt deg "hvem er du?", så kan du gi meg tre-fire ting som faktisk beskriver deg ganske godt. Så det ble vi altså enige om i selskapet. **Og hvordan snakker Yara, og hvordan snakker ikke Yara** og hvordan skal vi oppleves der vi er i interaksjon med mennesker. De tingene er viktig fordi det skaper tillit fordi du er konsekvent. Så da ble enige om hvem Yara var og hva vi står for, så var det å gå inn i neste fase " hva skal visjonen og misjonen til selskapet være" (Marknadssjef).*

Prosessen for å utvikle Yara sin strategi når det gjeld ekstern kommunikasjon gjekk mellom anna ut på å forhøyre seg med kva omgivnadane til organisasjonen ønskte å få høyre meir om. «Mannen i gata», investorar og universiteter vert særleg framheva i intervjuet.

I samtalane med interessentane spurte Yara dei om kva Yara burde kommunisere meir av og kva dei meinte om selskapet. I same periode vart ei gruppe på 12 tilsette sett til å arbeide i over eit år med å utvikle misjonen og visjonen for selskapet. Desse 12 tilsette skulle representere heile selskapet og var ikkje frå leiargruppa. Arbeidet gjekk ut på å utforske Yara sitt samfunnsoppdrag og kva samfunnsproblem Yara løyser. Prosessen innebar workshops og diskusjonar som til slutt vart presentert for dei 12 tilsette sine organisasjonar, og så vart feedbacken frå organisasjonane tatt opp i leiargruppa. Prosessen verkar i stor grad å handle om å komme i kontakt med den enkelte Yara-tilsette, finne ut kvar skoen trykka og ta tempen på organisasjonen. Slik kunne ein legge opp til arbeidet med å lage ei felles stemme for organisasjonen, både for tilsette og eksterne interessentar.

Informanten forklarte at ein i arbeidsgruppa mellom anna såg til kva andre store organisasjonar gjorde når det kom til misjon og visjon, kor nokre selskap, som for eksempel Nike, hadde misjon og visjon i eitt, medan Yara utvikla ein misjon og ein visjon separat. Misjonen skildrar Yara sitt samfunnsoppdrag, som er å mette verda og å beskytte planeten. Då Yara ikkje kan gjere det åleine, diskuterte gruppa seg fram til at dei trengte ein visjon for verda Yara eksisterer i. Visjonen til Yara vart eit nyttig verktøy for ein kunne formidle kva Yara håpar på i framtida.

Misjonen var noko ein kunne svare om ein fekk spørsmål om kva Yara gjer for å få til den framtida dei ser for seg:

*Jo, «We responsibly feed the world and protect the planet". Og la oss konkret fortelle dere hvordan vi gjør det, gjennom mineralgjødsel, gjennom agronomi, gjennom appropriasjonsteknologi, gjennom digitale løsninger. [...] **Da blir det en del av en historiefortelling, som alle vi mennesker på jorda [...] kan systematisk forstå.** [...] Crop nutrition er jo nutrition for planten og jorden. Det er det samme som når du går til legen og tar en blodprøve, så får du vite hva slags mineraler du mangler i kroppen. Vi tar da soil, altså jordprøver, og så gjør vi det samme (Marknadssjef).*

Sitatet over vitnar om at Yara ønskjer å kommunisere kva dei konkret gjer, men på ein måte som menneske forstår. Det vil seie, dei forklarar ikkje kva Yara gjer i prosess (å ta nitrogen frå lufta og putte den i jorda), men fokuserer på problema Yara løyser (responsibly feed the world, and protect the planet).

Ei slik problemorientert framstilling gjer at ein kan kommunisere budskapet til Yara på ein måte som er forståeleg for eit større publikum. Problemorienterte framstillingar har vorte populære innan organisasjonsteori som trekker på entreprenørskap, kor problem er viktige for å forstå kva «jobb» verksemda løyser og difor også verksemda sin plass i økosystemet (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014). Her vert dei symbolske formuleringane ein måte å vinkle arbeidsprosessane i Yara til historiefortelling, som forklarar Yara sin organisasjonsidentitet. Ei historiefortelling kor løysinga på det massive problemet hungersnød er subjektet Yara. Yara har i historia ein visjon om eit samfunn som samarbeider og respekterer planeten, i ei verd utan svolt. Yara har som sitt oppdrag å nå visjonen ved å mette verda og beskytte planeten. Den problembaserte fortellinga kan verke som ein forenkla framstilling for mottakaren. Måten Yara skildrar seg sjølv kan gjere det enklare å fange opp kva dei ser som si samfunnsrolle i økosystemet sitt: å mette verda og beskytte planeten.

Det kjem fram i intervju med marknadssjefen at Yara sin prosess for å utvikle sin eksterne kommunikasjon i stor grad baserer seg på eit veldig bevisst forhold til omgivnadane sine. Marknadssjef fortel at delar av prosessen baserte seg på å ta kontakt med interessentar og høyre kva dei meinte om Yara:

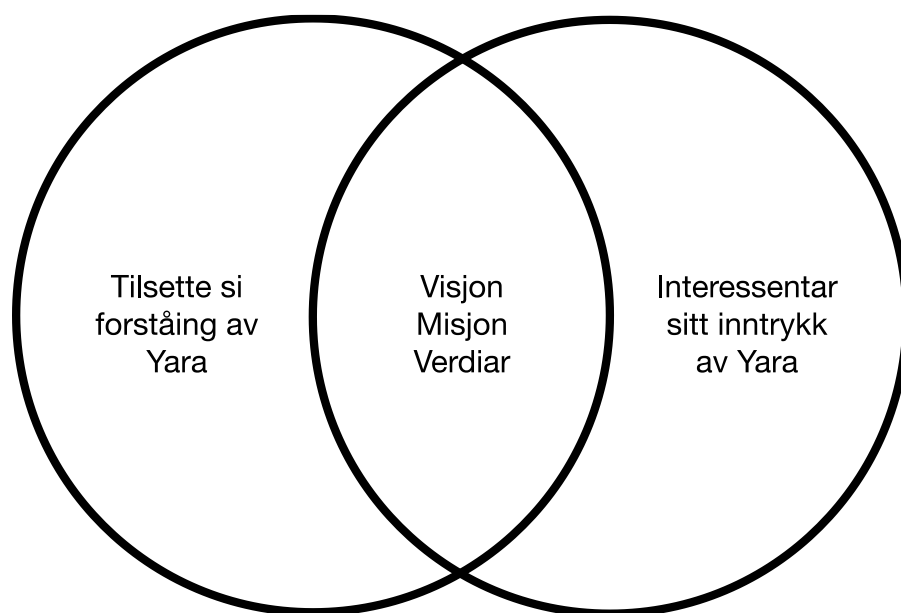
Først så presenterte vi Yara, og det vi fikk vite av alle sammen var at: "Dere må jo skru opp volumet!" Dette er jo en kjempeting, som vi er stolte av, men samtidig så påpekte de også mange utfordringer[...] (Marknadssjef).

Marknadssjefen skildrar innsamling av interessentar sitt bilete av Yara samt deira ønskjer og forventingar, kor ein rekna inn krav frå omgivnadane då deira eiga forståing av kven Yara var og kva Yara skulle vere, vart utvikla.

At interessentar uttrykte at organisasjonen trengte å «skru opp volumet» seier også noko om at det er forventa å kommunisere høgt og tydelig alt det gode verksemdar driv med og at Yara ikkje

tilstrekkeleg hadde delteke i den praksisen. Utviklinga mot misjon og visjon kan sjåast som ein prosess kor økosystemet til Yara aktivt vart trekt inn. Økosystemet påverka såleis kva som vart sett på som viktig av dei tilsette som arbeidde med Yara sin organisasjonsidentitet. Yara lytta til omgivnadane, inkluderte tilsette og trakk på historia til organisasjonen i formuleringa av kva som skulle vere deira misjon, visjon og verdier.

Under har vi framstilt vår forståing av korleis Yara sin merkevarestrategi med deira formulerte misjon, visjon og verdier vart utvikla (Figur 8). Modellen er meint som ei visuell bilete på denne analysedelen og vil bli utvida i delkapittel 5.1 då vi drøfter prosessen i lys av teoriar om organisasjonsidentitet. Dei interne prosessane er plassert til venstre i figuren, medan dei eksterne prosessane er til høgre. Vi har plassert visjon, misjon og verdier i midten då vi tolkar formuleringane som eit resultat av både interne og eksterne påverknadar.



Figur 8: Yara sitt samfunnsansvar framstilt med intern og ekstern side

Samfunnsansvar som arbeidsmotivasjon

Yara som ein samfunnsaktør, som ansvarleg metter verda på ein berekraftig måte, vert i datamaterialet vårt gjennomgåande knytt til ein grunnleggande motivasjon for å arbeide i Yara.

Informant 1 og informant 2 uttrykte begge under presentasjonane sine på *Development Goals Forum* kva som gjorde at dei var stolte av å arbeide i Yara:

Our company has a mission, and this is one of the reasons that me and other people have wanted to work in this organization. We want to responsibly feed the world and protect the planet (Informant 2).

I sitatet over vert misjonen til Yara framstilt som grunnen til at informant 2 vil arbeide i organisasjonen. Ikkje berre informant 2, men «we», som visar til eit fellesskap av tilsette i organisasjonen. Dette kan henge saman med sosialiseringssprosessen som skjer når ein vert tilsett i ei verksemd. Ei slik felles einigheit om at grunnen for å arbeide i organisasjonen er Yara sitt mål og oppdrag, samsvarar også med korleis marknadssjefen forklarar motivasjon for å delta på arenaer som *Development Goals Forum*.

Vi har skildra at delar av Yara sin motivasjon for å vere til stades og kommunisere kva arbeid dei gjer i berekraftssatsing er å posisjonere seg overfor, samarbeide med og inspirere organisasjonane i omgivnadane til Yara. I intervjuet med marknadssjefen vart også motivasjon for å delta på arrangement som *Development Goals Forum* forklart med at Yara ser at slike plattformar kan tiltrekke seg potensielle tilsette:

[...] så er det for at vi tror på at det å være tilstede gjør at flinke folk, som er rundt omkring i dette landet, eller andre steder [...]. Så desto mer folk som vet hva vi jobber med og det vi sliter med, desto mere folk ser at de kan komme inn og hjelpe oss eller være en del av det vi jobber med. (Marknadssjef)

Yara ønskjer i sitatet over å tiltrekke seg potensielle arbeidstakarar som er einige i deira misjon, visjon og verdiar. Slik vert også «Employer Branding», det vil seie arbeidsmerkevarebygging, kopla til korleis verksemda kommuniserer deira samfunnsansvar (Edwards 2012, s. 393). Yara ser med andre ord sitt eige samfunnsoppdrag som eit av karakteristikkane tilsette bør finne interessant. Vi ser her ei samheng mellom korleis Yara profilerer seg i økosystemet sitt og kva tilsette dei tiltrekker seg. Vi ser også korleis informant 2 si formulering av arbeidsmotivasjon er i harmoni med Yara sitt sjølvpresenterte image.

Motivasjonen for å arbeide i Yara, skildra av informant 2, går også igjen i måten marknadssjefen rasjonaliserer rundt deltakinga på *Development Goals Forum*:

[...] vi vil gjerne at de som tror på det vi tror på, kommer og jobber hos oss av de rette grunnene. De finner oss for at de vet hvorfor, det er nummer én og nummer to, så kan ikke Yara ansette alle, men det vi i hvert fall kan er å sørge for at de som ender opp i viktige roller rundt omkring i samfunnet vet om Yara, og den viktige rollen Yara har.
(Marknadssjef)

Det vert av marknadssjefen understreke som viktig for Yara at dei tilsette har arbeidsmotivasjon som svarar med Yara sin etablerte visjon, misjon og haldningar. Det vitnar om eit ønskje om å reprodusere den eksterne kommunikasjonen av Yara sitt samfunnsansvar internt i verksemda. Det vil seie, eit ønskje om «Employee Branding». Yara ønskjer også at dei som ikkje vert tilsett veit om Yara si samfunnsrolle. I sitatet over er det ikkje berre potensielt framtidige tilsette Yara freistar å nå ut til, men generelt individ som engasjerer seg innan same felt, eller individ som kan hamne i viktige roller i samfunnet. Det verkar som om arenaer som *Development Goals Forum* såleis er ein måte å gjere seg synlig i økosystemet sitt på. Interaksjon med interessentar verkar å vere veldig verdsatt, ikkje berre som «Employer Branding», for å tiltrekke seg tilsette, men også fordi denne kontakten kan vere med å realisere Yara sine misjon og visjon.

Samfunnsansvar som arbeidskultur

Korleis tilsette internt held seg til Yara sitt samfunnsansvar kjem til uttrykk i dette sitatet:

Det vil si at du kan levere så bra du bare vil, men om du ikke klarer å levere på verdiene, så får du ingenting, og dette er en levende prosess. Den er ikke perfekt enda, langt ifra. Vi sliter med ting som alle andre, men det er jo sånt som du sliter med i en familie og, men det jobber vi med konstant. (Marknadssjef)

Marknadssjefen forklarar korleis tilsette vert vurdert ut i frå om dei klarer å levere på verdiane til selskapet. Utan at vi har innsikt i dei daglege arbeidsprosessane i Yara, vil tilnærminga som Marknadssjef skildrar i sitatet føre til at verdiar som vurderingsgrunnlag kan aktualisere Yara sine skriftlege formuleringar av misjon, visjon og verdiane i praksis. Slik kan Yara endre symbolske uttrykk frå å berre vere ord på eit ark, til å bli eit prinsipp som ligg til grunn for dei vala ein tar. Med andre ord, eit samfunnsansvar som gjennomsyrrer arbeidskulturen.

Ideen marknadssjefen skildrar i sitatet på førre side, vert vidare skildra som ein kontinuerleg prosess, kor det å bruke verdiar som vurderingsgrunnlag er noko dei framleis jobbar med å utarbeide. Å erkjenne manglar vekker gjerne konnotasjonar til at ein er truverdig. Det vert vidare samanlikna med korleis ein i familiar kontinuerleg arbeider med kva som skal ligge til grunne for deira avgjerder. «Familie» kan gi konnotasjonar til at Yara er ein samstemt organisasjon, noko nært og kjært, og enda eit eksempel på at ein i Yara tenkjer som eit vi, jamfør informant 2 sin bruk av ordet «we». Samanlikninga med «familie» kan samstundes også tyde på at sosialiseringprosessen av tilsette bidrar til at dei tek avgjerder ut i frå moralske verdiar selskapet er samde om. Å trekke koplingar mellom verksemda sine haldningsoperasjonar og til ein familie kan vere enda eit eksempel på at Yara forenkler framstillinga av verksemda si kompleksitet.

Å definere Yara sitt samfunnsansvar slik dei gjer, har ifølge marknadssjefen faktisk auka dei tilsette sin felles forståing av dei moralske verdiane Yara si samfunnsrolle er bygd på. Det vert gjennomført KPI-undersøkingar, som står for «Key Performance Indicators», og er eit rammeverk det hyppig vert vist til i årsrapporten til Yara. Resultata frå medarbeidarundersøking på KPI gir marknadssjefen belegg for den forklarte utviklinga. I medarbeidarundersøkinga er, ifølge marknadssjefen, Yara i dag eit av dei selskapa som scorar høgast på samsvar mellom verksemda sine verdiar og korleis desse vert attgjeve av medarbeidarar internt. Marknadssjefen forklarar korleis Yara har gått frå å score middelmåtig til å vere best i verda på samstemtheita undersøkinga målar. Slikt samsvar kan tyde på at ein suksessfull sosialiseringssprosess kor Yara har lykkast med å aktualisere misjon, visjon og verdiane frå ord til ein del av verksemda sitt «DNA». Definisjonen av kvifor verksemda eksisterer, saman med refleksjon av verksemda sin misjon, kan verke å ha ein kulturbyggande aktivitet i verksemda. Når Yara på heimesida skriva at berekraft er del av deira DNA (Web, Yara 2020e), kan ein såleis tenkje seg at Yara ser på samfunnsansvar som ein arbeidsskultur.

4.3 Samsvar mellom eksternt og internt samfunnsansvar

Samfunnsansvar er handling, ikkje berre snakk

I kommunikasjonen av Yara sitt samfunnsansvar vert det vektlagt at Yara faktisk utfører det arbeidet dei seier dei gjer, framfor å love noko dei ikkje gjennomfører. Marknadssjefen ser

misjonen og visjonen til Yara som overlappende med FN sine berekraftsmål. Særleg framstående er berekraftsmål nr. 2 «utrydde svolt», nr. 13 «stoppe klimaendringane», nr. 15 «livet på land» og nr. 17 «samarbeid for å nå måla». Berekraftsmåla kan sjåast på som allereie legitimerte internasjonale mål som Yara trekker på som referansepunkt når dei kommuniserer samfunnsansvar i strategi:

*Da er det vår jobb å bygge en strategi som kan **vise hvordan vi leverer direkte på det**. Og i stedet for å si at vi tar alle SDG-ene så sa vi at: «Okay, vi tar fire og her er konkret hvordan vi leverer på de». Og da er det en del av det vi gjør hver dag, i stedet for at er et **sideprosjekt**. Og derfor sier vi det, vi prater ikke om det. For det – **det er det ikke noe vits i**. (Marknadssjef)*

Yara har omsett samfunnsansvar frå eit stort og utydeleg konsept til å handle om berekraft. Vidare, til å handle berekraftsmål som definert av FN, kor Yara ser det som si rolle å levere særleg på utvalte mål innan deira felt.

Marknadssjefen forklarar i sitatet over bakgrunnen for eit fråsegnet: «I Yara snakker vi ikke om CSR» (Web, Yara 2020e). Vidare på nettsida står det at berekraft heller ein del av Yara sitt DNA. Marknadssjefen utdjupar korleis Yara ikkje ser vits i å prate om samfunnsansvar, i staden er samfunnsansvar ein del av det Yara driv med kvar dag. «Walk the talk» vart også nemnt innleiingsvis i GRI-rapporten frå 2019, følgt av «It is said that action speaks louder than words, and in Yara we are continuously pursuing the actions and projects that live up to our bold statements» (GRI-rapport Yara 2019, p 6). Formuleringane kan vitne om at Yara ønskjer å distansere seg frå verksemder som «berre snakkar» om CSR, utan å levere det som ein har lovd. Haldninga kan tyde på at Yara har ein offensiv tilnærming til CSR: Samfunnsansvar skal *både* skrivast og handlast. Det skal vere *samsvar* mellom det som vert kommunisert og det som faktisk vert gjort.

Også i innlegget til informant 1 under *Development Goals Forum* vert det understreke at Yara faktisk gjennomfører dei ambisiøse måla dei set seg:

*We have tied our strategy to sustainable development goals on paper, but **we have also tied ourselves to the mast** by having specific targets that we report on to the external*

spiral markets so that they can also follow up on this. This is more than just words - this is how we drive business. (informant 1)

«Å binde seg sjølv til masta» visar til sterke forpliktingar knytt til å levere på dei måla Yara har satt seg. Fokuset på å følge opp forpliktingane kjem også fram når marknadsjefen i intervjuet trekker fram verksemder kor slike forpliktingar ikkje er tilfelle.

Marknadsjefen viser i den samanheng til «Greenwashing» i andre verksemder, og verkar oppgitt over «at folk faktisk kjøpte Greenwashing-reklamene deres». I eksempelet frå intervjuet var det snakk om Greenwashing som tilfelle av at verksemder dekkja over svært forureinande praksisar med kampanjar som framstilte verksemda som berekraftig og «grøn» (Peattie & Crane, 2005). Det kom tydelig fram at informanten distanserte seg sjølv og Yara frå slik Greenwashing. Distanseringa tolkar vi som eit standpunkt der Yara viser at det skal vere samsvar mellom det dei rapporterer og det dei faktisk gjer.

Samfunnsansvar er DNA, ikkje berre ein sidesak

I datamateriale vårt kjem det fram at tilsette i Yara anerkjenner problemstillinga om at det i omgivnadane deira ikkje finnes ei minstestandard for kva samfunnsansvar er, som kan føre ulike tolkingar av meiningsinnhaldet i samfunnsansvar. Vi ser ikkje noko grunn til å problematisere forskjellige tilnærmingar til samfunnsansvar. Utfordringar kan likevel oppstå dersom verksemder lagar ei forståing av samfunnsansvar kor meiningsinnhaldet ikkje speglar operasjonane til verksemda. I Yara handlar det derimot ikkje berre om investeringar, men heilskaplege praksisar for å ta eit samfunnsansvar.

Yara si tilnærming til samfunnsansvar kjem til syne i intervjuet kor marknadsjefen stillar seg kritisk til korleis andre verksemder nyttar samfunnsansvar som konsept i sine kampanjar. Særleg framheve vert Equinor sine kampanjar om «morgendagens helter», kor samfunnsansvar vert tolka som å investere i for eksempel idrett. Marknadsjefen skildrar eksempelet som «smoke and mirrors» då kampanjen ikkje seier noko om kva verksemda faktisk driv med. «Smoke and mirrors» er ei frase som visar til bodskap som framstår som ekte, men når ein undersøker nærmare, viser seg å vere ein illusjon. Marknadsjefen problematiserte vidare at kampanjen ikkje sa noko om kva ansvar organisasjonen tok for miljøavtrykket frå operasjonane til verksemda,

altså ikkje samfunnsansvar slik Yara praktiserer det. For Yara handlar samfunnsansvar om berekraft og andre definisjonar vert utilstrekkelege.

Marknadssjefen distanserer Yara si praksis frå «smoke and mirrors» og forklarar Yara si forståing av samfunnsansvar som meir omfattande for verksemda sine praksisar. Det vert i forlenging av dette understreke at samfunnsansvar ikkje berre skal vere eit sideprosjekt:

*[...] det vi mener er at CSR er ikke en egen ting, det er en del av DNA-et og fiberne til selskapet. [...] det er det faktisk businessstrategien skal være bygd på. Fordi at det ligger i filter i hvorfor vi eksisterer, så det er vår visjon. Og da skal **alle beslutninger tas gjennom det filteret**. Og det betyr rett og slett at da skal alle beslutninger vi tar, innenfor rimelighetens grenser, sørge for at vi som selskap skal "responsibly feed the world and protect the planet". (Marknadssjef)*

Samfunnsansvar er i sitatet over brukt metaforisk som eit filter som alle aktiviteter i Yara skal silast gjennom. Slik er samfunnsansvar for Yara ikkje ein sidesak, men eit grunnlag for alt dei driv med – ein del av deira DNA.

Marknadssjefen verkar overtydd om at DNA-tilnærminga til samfunnsansvar har større gjennomslagskraft, enn om ein hadde å tildelt ansvaret for samfunnsansvar til ein CSR-avdeling i verksemda:

For da er det plutselig alles jobb. Det er ikke på skuldrene til noen, men det er det vi er her for å gjøre og hvis du ikke gjør det så "shame on us", da leverer vi ikke på det vi har blitt enige om. (Marknadssjef)

Ytringa vitnar om ei form for fellesskapskjensle kor samfunnsansvar vert sett som noko som angår alle i verksemda – ikkje berre eit sideprosjekt som ein mellomleiar skal bere ansvaret for åleine. Ei slik haldning til samfunnsansvar kan tenkjast å gjere sjølve ansvarskjensla større fordi det er noko som angår alle. Samstundes kan ansvar som er spreidd på alle tilsette mogeleg verte vanskelegare å faktisk å følge opp, fordi det fell mellom to stolar. Dersom det er ønskeleg at samfunnsansvar skal fungere som eit filter for alle avgjerder i Yara, er det viktig med felles forståing og oppslutning frå tilsette i verksemda.

Slik sitatet på førre side omtalar konsekvensen av å ikkje levere på samfunnsansvar, som «Shame on us», kan knytast til at samfunnsansvar ikkje er lovpålagt. Bruken av uttrykket visar derimot til at det framleis vil førekome «shame» (skam), ein sosial sanksjon, dersom ein ikkje leverer. Det er med andre ord ingen rettslege sanksjonar. Skam av å ikkje levere på samfunnsansvar peikar på dei sosiale og uformelle prosessane verksemdar er ei del av, som samfunnsansvaret vert skapt gjennom. At sanksjonane ved å ikkje levere på samfunnsansvar er uformelle, speglar samfunnsansvar sitt preg av å vere eit sosialt konstruert konsept. Sjølv om verknadane ikkje er rettslege kan dei likevel vere store. Det er makt i sosiale sanksjonar, ved at ein kan sverte verksemdar sitt image, slutte å konsumere produkta deira eller ta avstand frå samarbeid. Å ta avstand frå organisasjonar som bryt sosiale normer i sitt økosystem, er noko Yara sjølv praktiserer, jamfør eksempelet av å ikkje samarbeide med verksemdar som er korruperte i kapittel 4.1. Samfunnsansvar er ikkje eit formelt krav, men eit sosialt krav kor det å ha eit samfunnsansvar er fordelaktig for Yara. Det vert på denne måten taktisk for Yara å vektlegge samfunnsansvar i staden for å plassere det som ei sidesak i verksemda.

Samfunnsansvar er profitt, ikkje berre ei utgift

Måten Yara ser på samfunnsansvar, som noko større enn ei sidesak, kjem til syne i tilnærminga Yara har berekraftsmåla (SDG-ene). Som skildra i sitatet under, viser Marknadssjef korleis Yara posisjonerer seg som ei inspirasjonskjelde for kva rolle samfunnsansvar kan ha i ei verksemd:

Purpose er profitt. For hvis du løser SDG-ene så blir ikke de noe mindre – miljøproblemene i verden. Og matproblemene våres, de blir ikke noe mindre. Og hvis du kan løse det på en bærekraftig måte så er det masse penger på bordet der.

(Marknadssjef)

Yara ser her i utgangspunktet på samfunnsansvar som ein mogelegheit for å sørge for at Yara som selskap produserer med overskot, i staden for at samfunnsansvar vert grunnen for eit eventuelt underskot. Ei slik tilnærming gir inntrykk av at Yara ser på samfunnsansvar som noko som kan gi moglegheiter, framfor eit tyngande krav.

Måten Yara nærmar seg berekraftsmål nr. 2, «utrydde svolt», vert spegla i deira jordbrukspolitikk. I ei tekstkjelde kor Yara kommuniserer korleis dei held seg til organisk landbruk skildrar dei korleis mineralgjødning i seg sjølv er eit bidrag til både berekraftsmål nr. 2

«utrydde svolt» og nr. 13 «stoppe klimaendringane», men at Yara kontinuerleg arbeidar for å forbetre desse prosessane (Web, Yara 2020i). Informant 1 skildrar i sin presentasjon under *Development Goals Forum* korleis jordbruk i seg sjølv er dårleg for miljøet fordi det tek opp areal for å dyrke avlingar. Jordbruk er eit massivt inngrep i naturen og står for 25 prosent av klimagassutsleppa (informant 1). Samstundes aukar verdas populasjon og det vert fleire munnar å mette. Jordbruk si effekt på berekraftig utvikling er såleis ei utfordring kor mål nr. 2 (utrydde svolt) og mål nr. 13 (stoppe klimaendringane) trekker i forskjellige retningar og det framstår som umogeleg å sameine det å mette verdas populasjon samstundes som ein beskyttar planeten.

Mineralgjødning er ifølge Hohle (2016) den mest effektive løysinga på utfordringa med å ha ei klimavennleg matproduksjon i kampen mot svolt. I ein rapport til regjeringa argumenterer ei arbeidsgruppe frå eit klimautval at å optimalisere produksjon med mineralgjødning er ein hovudstrategi for å redusere klimagassutslepp i jordbrukssektoren (Hohle, 2016, s. 193-195). Også i tekstkjelda om Yara si haldning til organisk landbruk vert det vist til ein studie som beviser at det mest utslagsgivande på klimaeffektar er å optimalisere arealbruk (Korsaeth, 2008). Slik kan mineralgjødning bidra til å mette munnar og redusere klimautslepp samtidig som mineralgjødning bidrar til profitt for Yara.

Synet på samfunnsansvar som moglegheiter for profitt vert utvida i samarbeidet mellom Yara og IBM kor «presisjonsgjødningsteknologi» vert nytta for å optimalisere bidraget til berekraftsmål nr. 2 (utrydde svolt) og nr. 13 (stoppe klimaendringane) ytterlegare. Spesifikt går samarbeidet ut på å optimalisere jordbruk gjort gjennom innovasjonar som appen «Atfarm», eit digitalt verktøy Yara og IBM har utvikla saman. Då det er matmangel i verda kan teknologi som Atfarm bidra til at allereie utnytta jordbruksareal settar fleire så ein slepp å ta i bruk meir landareal til matproduksjon.

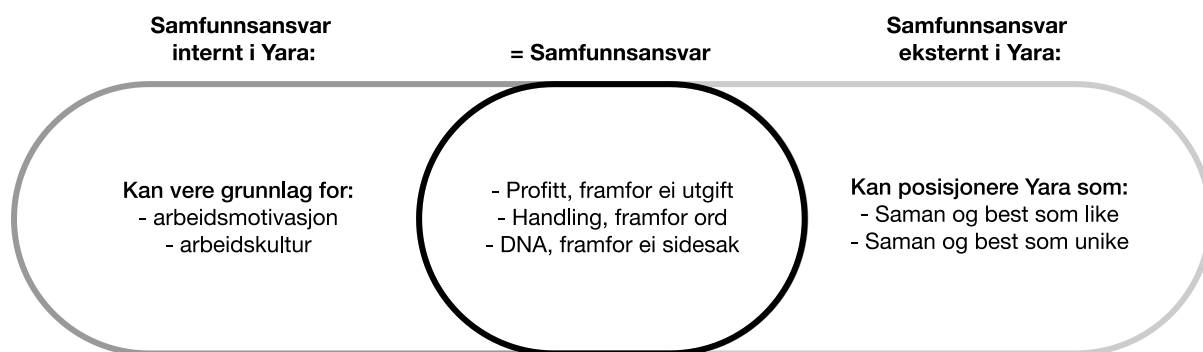
Atfarm er i tillegg eit eksempel på korleis berekraftsmål nr. 17 (samarbeid for å nå måla) kan kome til syne i praksis. Ein tek her samfunnsansvar ved å endre på dei prosessane Yara allereie er involvert i – jordbruk – og gjennom innovasjon gjere dei upårekne negative verknadane av Yara sitt mineralgjødning minst mogleg. Samstundes skapar slike nye verktøy større marknad og fleire moglegheiter for Yara. Slik verkar haldninga til partnerskap og samfunnsansvar som profitt

som ein ekstra motivasjon for å arbeide for berekraftig utvikling. Yara verkar å vri antekne forventingar i samfunnet om at samfunnsansvar går på kostnad av verksemda sine resultat, til ei haldning kor «purpose» er profitt. «Purpose» og profitt går hand i hand.

Oppsummering av funn

For å summere opp funna dette kapitlet har tatt for seg, har vi framstilt dei i Figur 9 under. I delkapittel 4.1 såg vi korleis Yara sitt samfunnsansvar vert kommunisert eksternt i form av formulerte misjon, visjon og verdiar. Samfunnsansvaret vert også kommunisert ved å vise til korleis Yara løyser FN sine berekraftsmål og samarbeider i partnerskap for å nå desse. Vi såg også at kommunikasjon av samfunnsansvar både kan vere ein måte å posisjonere seg som del av legitimerede prosessar saman med andre verksemdar, og som unik samanlikna med dei som tilsynelatande tek eit samfunnsansvar fordi det er ein trend.

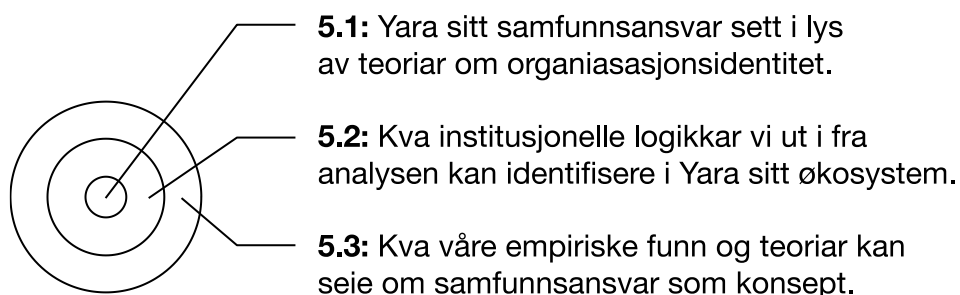
I delkapittel 4.2 identifiserte vi korleis forståinga av samfunnsansvar internt i Yara har vorte utvikla i ein prosess kor organisasjonen lytta til interessentar i økosystemet og kva tilsette forstod som Yara si rolle. Vidare såg vi korleis samfunnsansvaret internt i Yara fungerer som eit grunnlag for både arbeidsmotivasjon for tilsette og arbeidskultur. I delkapittel 4.3 identifiserte vi tre hovudtendensar i måten Yara som organisasjon uttrykk korleis dei held seg til samfunnsansvar som konsept. Samfunnsansvar vert sett som 1) handling, framfor ord, 2) filter for avgjerder, framfor ei sidesak og 3) som moglegheit for profitt, framfor eit tyngande krav.



Figur 9: Samfunnsansvar og korleis det verkar internt og eksternt

5. Diskusjon

I det følgande kapittelet vil vi sjå funna frå analysen i lys av det teoretiske rammeverket vi nyttar i oppgåva. Vi vil gjennom kapittelet løfte diskusjonen stegvis opp for å sjå funna våre frå eit mikro-, meso- og makroperspektiv. Først vil vi sjå funna vi har gjort av korleis samfunnsansvar går føre seg i Yara, i samheng med teoriar om organisasjonsidentitet. Deretter vil vi drøfte kva institusjonelle logikkar vi ut i frå empiriske funn og vårt teoretiske rammeverk kan identifisere i Yara sitt økosystem. Her vil vi argumentere for at Yara sitt økosystem er prega av ein autentisitetslogikk og ein berekraftslogikk som kjem til syne i handlingar og uttrykk vi har funne. Til slutt vil vi diskutere kva desse empiriske funna og teoriane kan seie om samfunnsansvar som konsept, kor vi vil sjå nærmare på dei moglege følgene som ligg i det å ha eit konsept utan klart definert innhald om rettesnor. Gangen i kapittelet er visualisert i Figur 10:



Figur 10: Diskusjonskapitlet visualisert

5.1 Samfunnsansvar i Yara knytt til organisasjonsidentitet

I studie av Yara sin eksterne kommunikasjon fann vi tendensar til å posisjonere seg som saman og best ved å vere lik og unik, i samanlikning med omgivnadane sine. «Saman og best: som like» og «Saman og best: som unike» vart *abduktivt* utarbeida frå Pedersen og Dobbin sitt teoretiske rammeverk av polymorfi og isomorfi i organisasjonsidentitet. Vi har sett Yara dyrke si unike posisjon som samfunnsaktør med eit samfunnsansvar (polymorfi). Samstundes har vi sett Yara posisjonere seg som lik organisasjonar i økosystemet sitt ved å mellom anna kommunisere samfunnsansvar gjennom FN sine berekraftsmål, som allereie er legitimerte mål (isomorfi). Måtane organisasjonar inkorporerer innflytelse frå omgivnadane sine (isomorfi) er også verktøy for identitetsproduksjon (polymorfi). Polymorfi og isomorfi kan sjåast som ein dobbel prosess

som går føre seg samstundes, kor *identitet* handlar om å finne balansen mellom å vere lik og å vere annleis. Pedersen og Dobbin kallar dette for *optimal distinktivheit* (2006, s. 901-904).

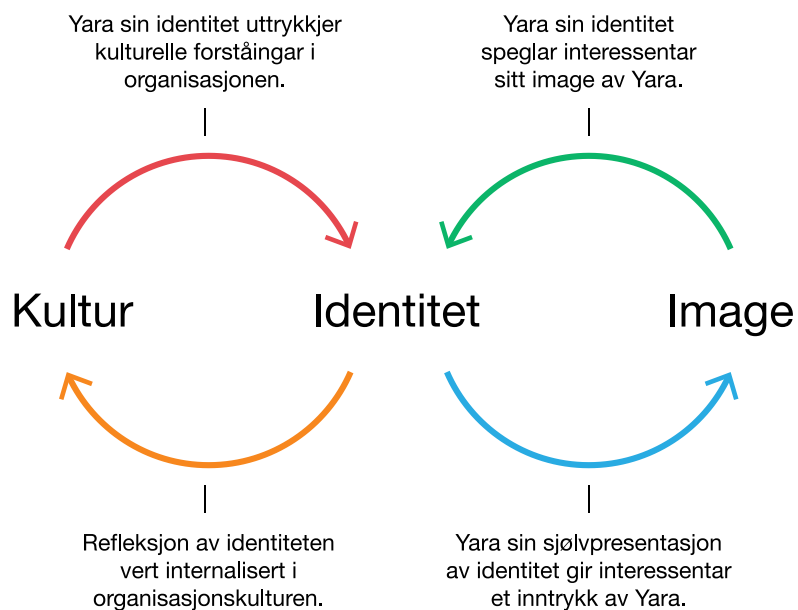
Som nemnt i teorikapittelet, ser Pedersen og Dobbin *optimal distinktivheit* skje i form av fire sosiale transformasjonsprosessar: *hybridisering*, *imitasjon*, *transmutasjon* og *immuniering*. *Hybridisering* går ut på å inkludere delar av ein ide, medan *imitasjon* er full kopi av ideen. *Transmutasjon* siktar til å gi nytt meiningsinnhald til eksisterande praksisar medan *immuniering* er å avvise nye idear. Vi kan sjå element av desse prosessane i det vi har sett av Yara. Yara *imiterer* ved å fult inkorporere ideen av at FN sine berekraftsmål er felles mål. Det er samstundes element av *hybridisering* i det at Yara vel å fokusere på dei berekraftsmåla som er aktuelle for deira virke. Vi har observert *immuniering* i korleis Yara avvisar modellar kor samfunnsansvar vert inkorporert som ein eigen avdeling i organisasjonen, eller vert forstått som å gi pengar til idrett (visar tilbake til «smoke and mirrors»). *Transmutasjon* kjem til syne i korleis Yara bakar inn samfunnsansvar som nytt meiningsinnhald i historia om selskapet sitt opphav. Historia vert transformert til ei forteljing som viser korleis Yara har arbeidd for å løyse berekraftsmål nr. 2 «utrydde svolt», sidan 1905.

Historier som Yara sin organisasjonsforteljing kan sjåast som eit grep for å skape og sortere ut meining i ei kaotisk verd (Weick, som sitert i Julsrud 2018, s. 66). Julsrud (2018) ser organisatoriske forteljingar som ein måte å halde sosiale system saman og gi retning og meining til tilsette. Slik kan kjensle av tilhøyrse til organisasjonsidentitet bli styrka av organisatoriske forteljingar, som vidare kan styrke organisatorisk tillit (Julsrud, 2018, s. 66-68). Det at den organisatoriske forteljinga om Yara sitt opphav har så stor spreing i vårt datamateriale, seier noko om kor definerande historia er for Yara sin organisasjonsidentitet. Indirekte seier historia at Yara sin motivasjon for å ta samfunnsansvar stikker djupt og var del av grunnlaget for kvifor verksemda vart oppretta.

Yara si historie vil ikkje berre skape og sortere meining for tilsette, men også for interessentane i Yara sitt økosystem. Med andre ord kan forteljinga gi ei felles forståing av *kven* organisasjonen er, kva den *skal* vere og kva dei ønskjer å *oppnå*. Ifølge Alvesson (1990) kan organisasjonar bruke image som verktøy for å påverke inntrykk interessentar har av organisasjonen. I tillegg til

den kommunikasjonen Yara sjølv produserer og distribuerer om kven dei er, ser Alvesson image som resultat av kva inntrykk interessentar tolkar seg fram til (s. 376-378). Yara sin tydelege formulering av misjon, visjon og verdiar, kan i lys av Alvesson framstå som ei forenkling og harmonisering av Yara sitt samfunnsansvar og samfunnsoppdrag. Forenklinga av kva Yara driv med gjer det lettare for interessentane å fange opp og skape eit inntrykk av Yara som aktør i eit komplekst landskap av aktørar. Slik kan imaget Yara produserer og distribuerer sjåast som deira sjølvpresentasjon, som ifølge Alvesson intenderer å påverke inntrykket mottakarane får av Yara (1990, s. 376). Sett i lys av Julsrud vil ei slik presentasjon bidra til at interessentane i større grad klarar å gi mening til kven Yara er.

Kva inntrykk interessentar i Yara sitt økosystem har av verksemda vil i neste runde, ifølge Hatch og Schultz (2002), verke inn på Yara si eiga organisasjonsidentitet. Framgangsmåten skildra av den interne prosessen for å bygge merkevaren, misjon og visjon, latar til å stemme overeins med Hatch og Schultz sine perspektiv av korleis organisasjonsidentitet er samansett i ein slik dynamisk påverknadsprosess. Den dynamiske prosessen kor den interne organisasjonskulturen i Yara og det eksternt oppfatta organisasjonsimgaget verkar inn på kvarande og formar Yara sin organisasjonsidentitet er framstilt i Figur 11 under:



Figur 11: Framstilling av prosessane fram mot samfunnsansvar, inspirert av Hatch og Schultz (2002)

Vår versjon av modellen er meint for å forklare korleis eksempelane vi har skildra over har verka inn på Yara sin organisasjonsidentitet. Yara si arbeidsgruppe av tilsette som saman drøfta og utvikla kven Yara skulle vere, kan sjåast som eit eksempel på korleis antekne sanningar frå organisasjonskulturen påverka organisasjonsidentitet (raud pil i Figur 11). I prosessen av å forme organisasjonsidentiteten gjekk også Yara aktivt ut og henta informasjon om imaget, det vil sei inntrykket interessentane hadde av Yara. Informasjonen vart nytta når arbeidsgruppa i samråd med leiinga utvikla Yara sin misjon, visjon og verdiar (grøn pil i Figur 11). Slik ser vi påverknad frå både intern organisasjonskultur og eksternt organisasjonsimage frå interessentar i den organisasjonsidentiteten Yara presenterer i datamaterialet vårt.

Det sjølvpresenterte imaget Yara nyttar i dag, med deira misjon, visjon, verdiar og historiefortelling, observerte vi vidare at vart presentert og distribuert for interessentar i eksternt kommunikasjon på forum og media som institusjonelt miljø (blå pil i Figur 11). Vi såg derimot også korleis det sjølvpresenterte imaget av Yara sin organisasjonsidentitet var med å legge rammene for korleis tilsette i Yara ga mening til prosessar, ved å formulere grunnlaget for motivasjon og arbeidsvurdering (oransje pil i Figur 11). Summert opp, verkar samfunnsansvar å gjennomsyre alle del-prosessane vi har analysert, framstilt i modellen. Det forsterkar inntrykket av at samfunnsansvaret er ein «del av Yara sitt DNA».

I framstillinga ser vi dei to pilene som går frå identitet til kultur og image som mogelegheita Yara har for å drive inntrykkskontrollering av organisasjonsidentiteten. Ved å framheve visse sider i si sjølvpresentasjon kan dei påverke inntrykket eksterne interessentar har av dei (blå pil i Figur 11). Måten den sjølvpresenterte organisasjonsidentiteten spelar inn på organisasjonskulturen si antekne sanningar og måtar å tenke på, kjem også til syne i til prosessar av *Employee Branding* (oransje pil i Figur 11). *Employee Branding*, går, som nemnt i teorikapittelet, ut på at tilsette vert oppmoda til å internalisere dei etiske verdiane og det samfunnsansvaret Yara som organisasjonen har teke. Vi såg også at *Employer Branding* kan å ha likande effekt. Det vil seie, organisasjonar sine grep for å skildre kor attraktiv dei er som arbeidsstad for eksisterande og potensielle arbeidstakarar (Edwards, 2012, s. 402-404). Yara sine tilsette trekker i våre observasjonar på misjonen til selskapet for å forklare kvifor dei ønskjer å arbeide i bedrifta. Dette tolkar vi som at organisasjonsidentiteten er det som har trekt dei til

organisasjonen og motiverer dei til å arbeide der. Både *Employee-* og *Employer Branding* verkar såleis å styrke påverknaden framstilt i den oransje pila i Figur 11.

Sjølv om Yara sitt sjølvpresenterte image verkar å gjennomsyre tilsette si forståing av organisasjonsidentitet, er vi nøydd å reflektere over graden av innsyn slik sjølvpresentasjon mogleggjer. Alvesson (2002) argumenterer for at symbolske uttrykk som visjonar, misjonar og verdiar er vanlege i organisasjonar fordi det vert sett som positivt å få ein organisasjon i heilskap til å gå i same retning, ved å dyrke slike skriftlege fråsegn. Alvesson meiner det å vise til skriftlege fråsegn, slik som visjon, misjon og verdiar kan føre til at ein underspeler det verksemda faktisk gjer i det daglege og påverknaden det har på organisasjonskulturen. Med andre ord, problematiserer Alvesson at språklege fråsegn vert antekne å ha påverknad på organisasjonskulturen og at forteljingar speglar organisasjonar, då slikt syn på reint symbolske formuleringar kan gi ufullstendige, og i verste fall, villeiande inntrykk (Alvesson, 2002, s. 205-208).

I lys av argumentasjon til Alvesson (2002) ser ikkje vi Yara sitt sjølvpresenterte image som eit direkte innsyn til organisasjonskulturen i Yara. Samstundes kan måten visjon, misjon og verdiar vert brukt for å kommunisere samfunnsansvaret til Yara eksternt fortelje noko om korleis samfunnsansvaret vert forstått internt. Informasjonen vi har fått innsyn i om prosessen bak det formulerte visjon, misjon og verdiar gir likevel inntrykk av at tilsette trekker på sjølvpresentasjonen i møte med andre aktørar i økosystemet. Observasjonane vitnar også om ei tilnærming til samfunnsansvar som filter, som minner om at *Empolyee Branding* er vektlagt i Yara. Samstundes har tilsette også vore med på å utvikle sjølvpresentasjonen slik den ser ut i dag (raud pil i Figur 11). Såleis verkar det som om sjølvpresentasjonen har element av faktiske prosessar i verksemda og difor ei forankring i organisasjonskulturen.

Alvesson (2002) er kritisk til ideen om at det skal vere eit mål å kunne styre tilsette i same retning ved hjelp av abstrakte formuleringar som organisasjonsverdiar. Overført til vårt case ser vi samfunnsansvar nytta som ei slik abstrakt formulering, eksempelvis ved å bruke samfunnsansvar metaforisk som eit filter alle avgjerder skal silast igjennom. Klemsdal (2009) har eit anna syn på nytteverdien av å ha eit felles mål slik som abstrakte formuleringar kan

kommunisere. Klemsdal ser det å bygge ein felles organisasjonskultur, som å «å ramme inn serien av individualiserte ansatte for at de skal bevege seg i samme retning og slutte opp om felles mål» (Klemsdal, 2009, s. 69). Dersom tilsette på arbeidsstaden opplever å relatere til kvarandre gjennom eksempelvis at samfunnsansvar ligg som grunnlag for arbeidsavgjerder, kan dei i større grad oppleve eit arbeidsfellesskap. Slik arbeidsfellesskap kan vere ekstra viktig på arbeidsstadar som er geografisk spreidd og har mange prosessar på gang samtidig (Klemsdal, 2009, s. 56).

Klemsdal skildrar arbeidsfellesskap som avgjerande for at tilsette i ei verksemd presterer godt, og argumenterer for at fellesskap i stor grad handlar om å ha ei gjensidig forståing i arbeidsprosessar (Klemsdal, 2009, s. 56). Dersom samfunnsansvar fungerer som eit filter i alle avgjerder i Yara kan konseptet sjåast å ha den samlande effekten Klemsdal skildrar. Samfunnsansvaret til Yara har blitt formulert i prosessar som har freista å inkludere tilsette si forståing av kva Yara er og driv med. Det gir inntrykk av at verksemda har fått til begge delar: både å skildre eit felles mål og å inkorporere den vanlege tilsette i målet.

5.2 Institusjonelle logikkar i Yara sitt økosystem

Alvesson (1990) meiner analyse av organisasjonsimage kan gi informasjon om tendensar i organisasjonen sine omgivningar (s. 376-378). For å tydelegare forstå Yara si atferd i økosystemet sitt har vi brukt rammeverket om institusjonelle logikkar for å identifisere dominerande tankemåtar i Yara. Det vil seie, korleis Yara sine handlingsmønster, måtar å organisere seg på og rasjonalisere avgjerder kan vere måtar å oppnå legitimitet i omgivnadane ved å rette seg etter «spelereglar» i institusjonelle logikkar (Thornton et al., 2012, s. 2). Dei institusjonelle logikkane vi vil drøfte i dette kapitlet er forenkla framstillingar, eller idealtypar av den sosiale røynda, som vi nyttar for å sjå Yara i eit økosystem. Vi vil understreke at det er tilstade fleire institusjonelle logikkar i Yara si praksis, kanskje særleg med tanke at dei er ein internasjonal organisasjon, men i vårt datamateriale ser vi det hensiktsmessig å trekke fram desse to tankemåtane.

Tendensar til å i større grad enn før arbeide med korleis ein presenterer seg sjølv i samfunnet vert av Sahlin og Wedlin (2017) forklart som ei av følgene institusjonelle endringar har hatt på

institusjonelle logikkar (s. 18-19). Sjølvpresentasjon kan i lys av Sahlin og Wedlin då vere interessant å drøfte opp mot kva institusjonelle logikkar som finst i økosystemet til Yara. Vi vil i det følgjande sjå nærare på korleis måten Yara presenterer samfunnsansvaret sitt seier noko om korleis Yara er prega av krav til autentisk kommunikasjon. Det at Yara eksplisitt kommuniserer at berekraft ikkje skal vere ei sidesak i ei CSR-avdeling, men eit filter alle vurderingar vert tekne gjennom, vitnar også om kor viktig berekraft veger i avgjerder som vert tatt i Yara. Slik ser vi at berekraft også kan vurderast som ein institusjonell logikk i Yara sitt økosystem. Vi vil difor vidare også diskutere tendensen til å rekne inn berekraft i strategi og kva det kan fortelje om organisasjonsomgivnadane til Yara.

Autentisitet som logikk: inntrykkshandtering og «optimal distiktivhet»

Sirkulerande idear som sjølvregulerande aktivitetar vitnar ifølge Sahlin og Wedlin om institusjonelle endringar i samfunnet, frå styring til regulering, og vidare at det dreiar seg om eit auke av krav til gjennomsiktighet i organisasjonar (Sahlin & Wedlin, 2017, s. 20). Studiar som Enli (2015) sine analyser av autentisitet viser også at ein i dagens medierte samfunn er nøydd å kommunisere det ein presenterer på ein *autentisk* måte, for at budskapet skal verte vurdert som legitim. I vårt datamateriale har vi observert fleire praksisar som vitnar om at Yara vektlegg autentisitet i måten dei opererer på, og vi har difor valt å sjå på autentisitet som ein institusjonell logikk Yara held seg til.

Under *Development Goals Forum* vert det tydelig at Yara som internasjonal verksemd held seg til fleire behov og krav i deira komplekse økosystem, som krev tilpassingar i snakkemåtar frå organisasjonen (Brunsson, 2009). Eksempelvis forklarar informant 2 korleis det å hjelpe småbruksbønder i India med distribuering av mineralgjødsel på mest mogeleg effektiv måte handlar om kommunikasjon. Yara arbeid med andre ord aktivt med snakkemåtane dei nyttar for å kommunisere dei forskjellige teknologiske tilboda på måtar som blir forstått og godtatt av bøndene dei samarbeider med. Under *Development Goals Forum* vert mineralgjødsel frå Yara forklart i ein anna snakkemåte, tilpassa publikummet på forumet. Her trekker informant 1 på forteljinga om korleis Yara har revolusjonert Europa og motverka hungersnød kor såg ei kopling til Weick sitt syn på historiefortelling som eit meiningsskapande verktøy (Weick i Julsrud, 2018, s. 66-68). Kommunikasjonen si innramming kan ha ein samanheng med at konteksten er ein

konferanse i Noreg kor publikum består av menneske som engasjerer seg for, eller har ein tilknytning til, arbeid med berekraftsmåla.

Snakkemåten informant 1 nyttar i sin presentasjon under forumet trekker andre kulturelle konnotasjonar enn dei informant 2 insinuerer at vert brukt i møte med småbruksbønder. Andre kulturelle konnotasjonar krev anna tilpassing frå verksemda. Brunsson understreker at dobbelsnakk er heilt naudsynt for korleis verksemdar må tilpasse seg dei forskjellige aspekta av økosystemet dei opererer i. Vi kan sjå at økosystemet vert særleg komplekst når ein opererer på internasjonalt plan med mange forskjellige interessentar, alt frå samarbeidsaktørar, småbruksbønder til den kritiske «mannen i gata».

Presentasjonane under *Development Goals Forum* ser vi som ein form for *frontstage* «opptreden», i lys av Goffman sine teoriar om sjølvpresentasjon. Representantane frå Yara har i presentasjonane moglegheit til å styre inntrykket tilskodarane sit igjen med, til ei viss grad. Eksempelvis formulerer representantane si eiga motivasjon for å arbeide i verksemda som tett knytt opp til Yara si presenterte organisasjonsidentitet. Representantane gir uttrykk for at dei er stolte over å arbeide i Yara, mellom anna fordi Yara leverer på berekraftsmåla. Inntrykkskontrollering er ifølgje Goffman at ein i *frontstage* vel å framheve visse sider av seg sjølv nettopp for å freiste styre inntrykket publikum dannar seg (Goffman, 1992, s. 92). Fordi ein finn seg i *frontstageområdet* vil det tilsette vel å seie i si presentasjon vere nøye gjennomtenkt. Samstundes verkar organiseringa av forumet å freiste bryte gjennom *frontstage* ved å følge opp framføringane med ein panelsamtale.

Under samtalen kan deltakarar frå salen og ordstyraren stille føredragshaldarane spørsmål. Å få spørsmål ein ikkje allereie har førebudd eit svar på, kan vere ein måte å opne for innblikk til *backstageområde* kor ein ikkje har ei like strigla sjølvpresentasjon. Publikum kan stille spørsmål som paneldeltakarane ikkje veit om på førehand. Aktørane er framleis veldig klar over at dei er *frontstage*, og vert sett og høyrte, men har mindre kontroll over inntrykkshandteringa. Å bli stilt spørsmål ein ikkje er førebudd på opnar for både spørsmål og svar prega av større spontanitet, enn den innøvde presentasjonen. Samstundes kan planlagde «spontane» svar ifølgje Enli (2015) ofte verke meir spontane enn dei er. Sjølv om representantane ikkje er *backstage* fysisk, så

opplevde vi at svara som kom hadde element som understrekte personleg oppfatning. Dei verka også nøkterne i å snakke på vegne av selskapet. Slik kan ein sjå panelsamtalane som ein måte å framstå som at ein er *backstage*, då elementet av spontanitet gir inntrykk av autentisitet. Sjølv om svara kan vere planlagde visar panelsamtalane til krav om innsyn i verksemdene sine *backstageområder*.

Sjølv om representantane i panelsamtalar verkar å opptre meir forsiktig når dei uttalar seg om manglar i selskapet, verkar Yara allereie å kommunisere manglane sine i andre kanalar. Mykje av datamaterialet vårt vitnar om at Yara har i tankane at dei ønskjer å vere gjennomsiktlige og såleis også autentiske. Fokuset på å verke autentisk kan ha samanheng med tendensane identifisert av Alvesson (1990), Sahlin og Wedlin (2017), samt Enli (2015) om at digitale media og at stadig meir komplekse og kritiske omgivingar krev at organisasjonen tilpassar seg. Krav som innsyn i organisasjonen sine positive og negative verknadar i omgivingane er eit slikt eksempel. Yara svarer til dette kravet med å mellom anna publisere dokument som GRI-rapportar. GRI-rapporten følger internasjonale standardar slik at ein kan sjå Yara sine resultat i samanlikning med andre. Her kan ein sjå GRI-rapportar som ei framstilling godtatt av omgivingane i ei form for autentisitetskontrakt, slik skildra av Enli (2015, 1-2). Det kan vidare verke som Yara framstår som særleg autentiske fordi dei også kommuniserer kva dei ikkje får til.

Det å kommunisere kva ein ikkje er gode på kan også vere ein strategi for å kome kritiske røster i møte. Ved å seie «vi er klar over våre manglar og vi arbeid aktivt med dei» før kritiske aktørar rekk å identifisere manglar, så vil ikkje den eventuelle kritikken vere like hardtslåande.

Manglane kan også gi uttrykk for at Yara er ein samfunnsaktør med forbedringspotensial. Ein aktør som tilskodarar ønskjer å heie på. Å vere ærlege om manglar kan slik gjere at prestasjonane Yara kommuniserer verkar meir autentiske. Slik tilpassing handlar om å kunne snakke godt med omgivingane ein operer i. Å vise til manglar vert såleis ein måte å understreke at det ein seier ein presterer faktisk er sant, ved å også vise områda kor ein kan bli betre. For den kritiske tilskodar vil ikkje eit perfeksjonert budskap tolkast som sant, men gjerne heller gi grunnlag for mistanke. Enli (2015) påpeiker at ein forventar ein spontanitet i autentiske presentasjonar, men sjølv om Yara freistar vise fram kva som skjer i kulissane sine, vil deira eksterne kommunikasjon framleis

vere inntrykkskontrollert. Sjølv om det er element av inntrykkskontrollering i kommunikasjonen, verkar Yara framleis å klare gjere den autentisk.

Brunsson (2009) sine analyser av korleis organisasjonar tilpassar seg omgivnadane kan knytast til digitale media og den gjennomskiktigheten Yara gir inntrykk av. Dersom det å verke autentisk er eit krav frå samfunnet, vil tilpassingar og den smartast framstilte samfunnsansvarsprofilen vere livsviktig for ei verksemd. Det handlar om å snakke godt med økosystemet ein opererer i. I ei verd kor sosiale og digitale media gir forbrukarar og konsumentar direkte kontakt til verksemdar, og såleis også eit ønske om innsyn er det difor avgjerande tilfredsstillende dette ønske. Innsyn verkar derimot ikkje å vere nok i Yara sine omgivningar, noko som kan forklarast av meir kritiske forbrukarar som har gjennomskoda *Greenwashing* tidlegare. Det vi har sett i Yara sin eksterne kommunikasjon underbygger at det har vorte ei større grad av overvaking i samfunnet, kor aktørar som Yara ikkje berre må gi innsyn, men også bevise at innsynet ikkje er falskt.

Den gjennomgåande historiefortellinga om Yara sitt opphav og uttrykket for personleg motivasjon knytt til visjonen og misjonen, kan prege interessentar sitt inntrykk av Yara som merkevare. Voiculescu og Yanacopulos skildrar korleis image strekk seg utover sjølve verksemda og over i produksjonen når eksterne ser ein organisasjon som ei merkevare. «The increased emphasis on corporate branding, whereby the organizations' name is used as the brand name, means that products are more closely identified with the organizations responsible for them» (Voiculescu & Yanacopulos, 2011, s. 30). Uttrykket «we have tied ourselves to the mast» (Informant 1) vitnar også om eit ønske om å verke gjennomskiktig, open og ærlege. Fråsegnet seier noko om at Yara skjønner at å kommunisere samfunnsansvaret sitt så tydelig eksternt skapar ein forplikting, ergo at dei er bundne til masta. Som ein ansvarleg og berekraftsengasjert aktør freistar Yara å gjere si sjølvpresenterte organisasjonsidentitet til noko som skjer både *frontstage* og *backstage*.

Ei sjølvpresentasjon av ein slik samstemt organisasjonsidentitet kjem også til syne i korleis Yara på sine nettsider skriv «i Yara snakker vi ikke om CSR» (Web, Yara 2020b). Sitatet vert følgt opp med at berekraft er ein del av Yara sitt DNA. Ytringa kan vitne om at Yara ønskjer å distansere seg frå dei som «berre snakkar» om CSR, utan å levere. Ei slik formulering kan vitne

om at Yara har ein heilskapleg haldning til CSR: Samfunnsansvar skal *både* skrivast og handlast. Med andre ord, skal det vere *samsvar* mellom det som vert kommunisert og det som faktisk vert gjort. Også funnet av korleis Yara si arbeidsevaluering av tilsette basert på korleis dei leverer på verdiar, kan også seie noko om målet om harmoni mellom *frontstage* og *backstage*. Å vurdere tilsette ut i frå korleis dei leverer på verdiane til selskapet er ei tydeleg distansering frå det antekne meiningsinnhaldet i Brunsson sitt omgrep *organisatorisk hykleri*. Yara organiserer seg på denne måten, men det kan tolkast som ein forenklingsprosess som spelar seg over i einigheit i visjon, misjon og verdiar.

Fokuset på å følge opp det som vert lovt og vere konsekvente når det gjeld samfunnsansvar vert av Edwards (2012) sett som avgjerande for samfunnsansvar sett i samanheng med *Employee Branding*. For å få tilsette til å kjenne seg forplikta av same verdiar og tankesett som ein organisasjon set som sin organisasjonsidentitet, er ein nøydd å leve opp til dei måla organisasjonen kommuniserer (s. 402-403). Dersom Yara kommuniserer at samfunnsansvar skal fungere som eit filter i avgjerder, som noko dei ikkje berre snakkar om og ein måte å skape profitt for selskapet, må desse måla samsvare med dei faktiske operasjonane tilsette kan sjå. Det kan også føre til mindre dissonans i åtferda *frontstage* og *backstage*. Schultz og Wehmeier (2010) observerer at organisasjonar som kommuniserer ambisiøse mål innan CSR fort hamnar i tilfelle av *organisatorisk hykleri* som kan føre til tap av legitimitet. Schultz og Wehmeier argumenterer for at organisasjonar «should think twice before proclaiming their own responsibility because, if they do so, they will be held accountable by the public» (Schultz & Wehmeier, 2010, s. 23). Det å kommunisere ut at Yara ikkje snakkar om CSR, kan distansere Yara frå organisasjonar som har mista legitimitet, som følge av å kommunisere symbolske løfter som ikkje vert gjennomført.

Berekraft som institusjonell logikk: berekraftsmål som sirkulerande idé

Behovet for autentisk kommunikasjon og sjølvpresentasjon av samfunnsansvar vitnar vidare om eit ønskje om å tydeleggjere kor alvorleg Yara tek berekraftsmåla frå FN. I samfunnet i dag vert organisasjonar sett av omverda gjennom eksempelvis rankinger og rapportar, som sjølvregulerande praksisar Sahlin og Wedlin (2017) identifiserer er ei trend. Slik Yara kommuniserer eksternt verkar det som dei ønskjer å understreke den indre motivasjonen

verksemda har for samfunnsansvaret dei tek. Yara forklarar samfunnsansvaret sitt ved å vise til korleis dei bidrar til å løyse berekraftsmåla. Denne tankemåten, kor Yara rasjonaliserer fram korleis dei utfører sitt samfunnsansvar gjennom berekraftsmåla, ser vi som eit uttrykk for ei berekraftslogikk. Vi har sett korleis Yara dyrkar det unike ved at dei har arbeidd for berekraftige mål i over 100 år (polymorfi), men også at dei tilpassar seg sirkulerande idear i økosystemet (isomorfi). Eit eksempel på ein sirkulerande idé er GRI-rapporten, ein sjølvregulering som visar Yara si positive og negative påverknad på klima. Det at GRI-rapportering er ein så etablert praksis og trend i organisasjonar, seier noko om kor utbredt ei berekraftslogikk er i økosystemet til Yara (KPMG, 2017).

Fleire har studert korleis berekraft har vorte eit konsept organisasjonar i større og større grad tar stilling til i sine praksisar. Ikkje berre rapportering, men ein tendens til å regnskapsføre inn berekraft kan vitne om at dagens samfunn ber preg av ein berekraftslogikk. Gleeson-White identifiserer tendensar til at regnskapsførarar no har starta å rekne inn ikkje-intenderte effektar på klima i verksemdene sine budsjett. Organisasjonar har med andre ord starta å «sette ein pris på naturen», for å beskytte den. Gleeson-White ser dette som ein ny æra av regnskapsføring som har kome til av dei same samfunnsendingane som gjer arbeid med image større i organisasjonar; at verksemdene sitt avtrykk er blottlagt for verda gjennom bedriftsrapportar som vert publisert på nett. Innsynet frå omverda mogeleggjjer påverknad frå dei som overvakar organisasjonane, og Gleeson-White argumenterer for at ein har endra forventinga om kva rolle verksemdene skal ta (Gleeson-White, 2014, s. 19). Vi kjennar igjen argumentasjonen til Gleeson-White i Yara sin misjon om å «[...] protect the planet». Dette forsterkar ideen om at Yara held seg til ein berekraftslogikk.

Institusjonelle logikkar som tilnærming kan, som nemnt i teorikapittelet, fange opp korleis motstridande logikkar kan vere tilstade innan ein organisasjon (Thornton et al., 2012, s. 184). I Yara sitt tilfelle såg vi det som interessant at to logikkar vi i utgangspunktet antok var motstridande, vart avkrefte i intervjuet. Marknadssjefen viser til den tatt-for-gitte sanninga om at ei berekraftslogikk er motstridande med den kapitalistiske marknadslogikken organisasjonar held seg til, kor målet er økonomisk vekst. Når Marknadssjefen forklarar Yara si haldning til samfunnsansvar, vert samfunnsansvar sett som ei moglegheit for profitt, framfor ei motsetning til

profitt. Denne haldninga vitnar om at ei berekraftslogikk ikkje vert sett som motstridande for den kapitalistiske marknadslogikken.

Det vert vidare forklart at Yara ønskjer å inspirere andre organisasjonar ved å vise at ein ikkje treng å snakke om samfunnsansvar som «purpose *or* profit», men at «purpose *er* profit». Yara sin innfallsvinkel freistar med dette å vere pådrivar for ei haldningsending mot å ikkje sjå kapitalistisk marknadslogikk som motstridande med ein berekraftslogikk. Dersom haldningar internt i logikken endrar seg, kan også sjølve logikken endre seg (Thornton et. al, 2012, s. 168). Haldninga kjem i praksis til syne i måten Yara arbeid med å endre dei delane av produksjonslinjene deira som fører til negative følger for miljøet. Eksempelvis er «Atfarm», samarbeidsprosjektet med IBM, ein måte å gjere business og samtidig minske klimafølgene frå landbruk. Slik kan vi sjå at kapitalistisk marknadslogikk og berekraftslogikk ikkje er så motstridande som vi først antok.

Samarbeidsprosjektet Atfarm vitnar om ei innovativ driv for å finne nye og meir berekraftige måtar å bruke Yara sine produkt i landbruk. Partnerskap er ei av dei berekraftsmåla Yara visar til som sine hovudfokus. Det at Yara samarbeider med andre organisasjonar for å lage berekraftige innovasjonar seier noko om at berekraft ligg som ei førande logikk i desse verksemdene også. Å samarbeide med andre verksemdar er i seg sjølv eit av berekraftsmåla formulert av FN (nr. 17 «samarbeid for å nå måla»). Samarbeidspartnarane som vert nytta for å eksemplifisere korleis Yara leverer på dette målet under *Development Goals Forum*, er selskap som sjølv har sterkt uttrykte samfunnsansvar og berekraftige ambisjonar. At Yara sine samarbeidspartnarar har liknande image og uttrykk, stemmar overeins med det Sahlin og Wedlin observerer om sirkulerande idear. Kva idear som vert populære heng saman med *kva* aktørar som allereie har imitert eller vert assosiert med ideane.

At berekraftsmåla spring ut frå FN kan tenkjast å vere grunnen til at mange verksemdar har valt å inkorporere dei. FN er det nærmaste ein kjem ein aktør med ei lovgivande kraft på tvers av nasjonar og er såleis ein aktør med legitimitet, særleg i omgivnadane til internasjonale korporasjonar. Samstundes er berekraftsmåla oppmodingar, ikkje lovpålagte retningslinjer. Det at så mange verksemdar vel å inkorporere berekraftsmåla i strategien sin kan tyde på at å

definere samfunnsansvar gjennom berekraftsmål er trend i økosystemet til Yara. Sahlin og Wedlin sin teori om kven som definerer kva som er ein trend, kjem her til syne i kven (FN) som distribuerer ideen (berekraftsmål). Yara løyser samfunnsansvar på ein måte dei ser som unik og dei ønskjer å inspirere andre verksemder til å dele deira haldning til samfunnsansvar. Det vil seie, få andre til å imitere ideen om at «purpose er profit».

Development Goals Forum som eit samlingspunkt vitnar i seg sjølv om at fleire organisasjonar held seg til same berekraftslogikk. Forumet er slik ein arena for sirkulering av ideen av å inkorporere FN sine berekraftsmål i arbeidet med samfunnsansvar. *Development Goals Forum* er basert på å dele erfaring, praksisar og konfrontere verksemder om korleis dei inkorporerer måla. Når organisasjonar samhandlar og deler sine forståingar av korleis dei har omsett berekraftsmål kan ein både oppnå legitimitet og påverke kvarandre si haldning til ei slik berekraftslogikk. Eksempelvis kan andre verksemder plukke opp korleis Yara omsett samfunnsansvar til si organisasjon, eller deltakarar frå publikum kan setje spørsmålsteikn ved ei organisasjon si forståing av ideen. Vi såg tendensar til slike prosessar i panelsamtalene frå konferansen kor representanten frå Yara og representanten frå DNV GL ofte sa seg einig i haldningane og ytringane frå kvarandre. Det at informant 1, som representerte Yara i panelsamtalen, hadde ein posisjon med påverknadskraft, kan føre til at innsikt frå andre verksemder på konferansen kan påverke Yara sitt samfunnsansvar.

5.3 Samfunnsansvar: eit konsept utan definisjon?

Proessen skildra i analysen om korleis Yara sin misjon, visjon og verdi vart utvikla, vitnar om at Yara har brukt tid på å definere samfunnsansvaret sitt. Som diskutert opp mot organisasjonsidentitet, utvikla Yara sitt samfunnsansvar med eit bevisst forhold til korleis andre verksemder kommuniserte sitt og kva andre interessentar ville høyre meir om. Det vart også forklart at innhaldet i Yara sitt skriftlege samfunnsansvar vart etterpurt frå deira interessentar som òg meinte dei måtte «skru opp volumet» (informant 1). Det peiker på at prosessen har vore produkt av ei utvikling kor informasjon og kommunikasjon av kva Yara driv med relatert til samfunnsansvar har vorte ei forventing frå omgivingane.

At verksemder kommuniserer forskjellige samfunnsansvar er ifølge Blowfield og Murray eit resultat av dei varierende meiningsinnhalda som vert lagt i konseptet (Blowfield & Murray, 2014, s. 12). Variasjonen er kanskje ikkje eit problem, så lenge verksemder tek ein minstestandard av ansvar som kjem samfunnet til gode. Når det derimot ikkje ser ut til å eksistere noko slik minstestandard vert det vanskeleg å vite kva innhaldet i eit samfunnsansvar er, eller burde vere. Slike gap mellom definisjonar – kva som er lovregulerte, kva som ikkje er lovregulerte og kva som er forventa – kan føre til det også vert eit gap mellom dei som tek eit samfunnsansvar og dei som ikkje gjer det (Brabandere & Hazelzet, 2018, s. 21). At «samfunnsansvar» er eit konsept utan eit klart definert innhald verkar å føre til mange ulike tolkingar av kva eit samfunnsansvar er, kor omgrepet vert ein paraply som samlar alle tolkingane. Mangelen på ei felles konkret definisjon av samfunnsansvar kan gjere at konseptet vert vatna ut slik at det ikkje er tydeleg kva ein snakkar om når ein snakkar om samfunnsansvar.

Gapet mellom dei som tek og dei som ikkje tek eit samfunnsansvar, verkar å kome til syne i vår empiri i måten Yara snakkar om samfunnsansvar. Yara har bevisst ikkje ein CSR-avdeling, då slik organisering ifølge marknadssjefen resulterer i at samfunnsansvar vert eit sideprosjekt. At Yara uttrykk på nettsider at dei ikkje snakkar om CSR kan tolkast som eit ønskje om å distansere seg frå verksemder som snakkar om samfunnsansvar utan å faktisk gjere noko reelt. Slike organisasjonar kan tenkjast å utnytte mangelen av ei definisjon ved å gi eit falsk inntrykk av at dei tek eit samfunnsansvar, for å forbetre image. Slike tilfelle, eksempelvis Greenwashing, tek Yara avstand frå. I staden vert samfunnsansvar skildra som del av Yara sitt DNA; eit ansvar som gjennomsyrrer alle avgjerder i organisasjonen. På denne måten posisjonerer Yara seg på den sida av gapet dei meiner er riktig; verksemder som faktisk tek eit samfunnsansvar, og ikkje berre snakkar om det.

Dersom samfunnsansvar hadde vore universelt definert og alle verksemder hadde retningslinjer for kva som måtte vere på plass for eit samfunnsansvar, ville det ikkje ha vore like interessant å brette ut om innhaldet i samfunnsansvaret til Yara. Ein kan samanlikne mangelen av retningslinjer med korleis arbeidarar sine rettigheter vart lovfesta, som gjorde at visse praksisar måtte vere på plass for at verksemder ikkje skulle drive lovbrøt. Eksempel på slike minstestandardar er arbeidskontraktar, retten til å streike og retten til pause. Samfunnsansvar er

verken ei lov eller noko bygd opp av klare retningslinjer. Det betyr at det heller ikkje finnes ei minstestandard for kva verksemder skal definere som sitt samfunnsansvar, og kva arbeidsinnsats verksemder skal gjere for å ta eit samfunnsansvar. Resultatet vert variasjon i kva fokus som vert lagt til grunn, kor nokre verksemder vektlegg arbeid med miljøvern, andre personalpolitikk og andre etikk i produksjonslinja. Yara koplar samfunnsansvar til organisasjonen sine eksisterande operasjonar og dei positive og negative konsekvensane arbeidet deira har i omgivnadane. Denne haldninga kom til syne då marknadssjefen snakka om ei verksemd sin kampanje som «smoke and mirrors» då kampanjen trakk på samfunnsansvar utan å seie noko om miljøavtrykket verksemda ga i omgivnadane.

Då samfunnsansvar verkar å ha forskjellig meiningsinnhald ut ifrå kva verksemd som tek omgrepet i bruk, ser vi på konseptet som eit dynamisk omgrep, eller det Blumer (1954) kallar «sensitiverande omgrep». Det at verksemder deltek på møteplassar som *Development Goals Forum*, kan vitne om eit behov for å snakke om det konkrete innhaldet i samfunnsansvar. Slik kan ein få bukt med det som er uklart i omgrepsinnhaldet. Verksemder vert invitert for å fortelje om sitt arbeid med berekraftsmåla, og kan såleis forklare kva meiningsinnhald deira samfunnsansvar har. Til forskjell frå motstykket «definerte omgrep» varierer det konkrete innhaldet i sensitiverande omgrep ut ifrå situasjonen omgrepet vert nytta i. Blumer bruker «kultur» som eit eksempel, då «kultur» gir assosiasjonar til kva som vert snakka om, medan innhaldet i «kultur» gjerne er ulikt dersom det er ein sosialantropolog eller ein kunstnar som snakkar. Slik kan sensitiverande omgrep seie noko om kvar ein skal sjå, utan å forklare kva ein kjem til å finne, då det ikkje finst ein universell definisjon som rommar all bruk av omgrepet. Dei sensitiverande omgrepa er såleis omgrep vi bruker når det ikkje er mogeleg å feste ein definitiv definisjon (Blumer, 1954, s. 7). *Sensitiverande omgrep* kan overførast til samfunnsansvar då det ikkje finst ein konkret definert meiningsinnhald.

Liknande vurderingar av samfunnsansvar som konsept kjem fram i Schultz og Wehmeier (2010) sin studie. Samfunnsansvar kan ifølge Schultz og Wehmeier ikkje sjåast som eit verktøy organisasjonar kan fylle med meining for automatisk å oppnå legitimitet. Samfunnsansvar er heller eit konsept som aktørar i samfunnet kontinuerleg konkurrerer om å definere, for å nytte konseptet til forskjellig formål (Schultz & Wehmeier, 2010, s. 13-14). Yara argumenterer for at

samfunnsansvar dreiar seg om berekraftsmål. Vidare freistar dei å få andre verksemder til å bli inspirert av deira forståing av samfunnsansvar som harmoniserande med kapitalistisk marknadslogikk. Slik verkar Yara sitt bidrag å vere med på å utvide synet på samfunnsansvar til å vere noko også som kan gagne andre verksemder sitt omdømme og økonomi. Då kan samfunnsansvar framstå som ein moglegheit for vekst framfor eit tyngande krav.

Argumentasjonen frå Schultz og Wehmeier er interessant med tanke på spørsmålet om å lovfeste eller ikkje lovfeste samfunnsansvar. På den eine sida, om ein definerer innhaldet i eit samfunnsansvar står ein i fare for at definisjonen gjer at all ekstrainsats frå verksemder fell bort. Lovfester ein samfunnsansvaret vil formuleringane moglege måtte skrivast så generelt for å kunne passe alle typar verksemder, og slik ikkje vere særleg leiande. På den andre sida, kan fråværet av retningslinjer gjere at ein ikkje ser det som naudsynt å bruke ressursar på samfunnsansvar som verksemd. Voiculescu og Yanacopulos meiner at arbeid med samfunnsansvar kan påverke om forbrukarar endar med å kjøpe ein teneste eller ikkje, fordi verksemda si verknad på samfunnet er så sterkt knytt til merkevaren. Slik kan arbeid med samfunnsansvar som del av image vere et ledd i at dei fell i god jord hos forbrukarane sine.

Ideen om samfunnsansvar som eit *sensitiverande omgrep* kan tenkjast å gjere det vanskeleg å verte einige meiningsinnhaldet i samfunnsansvar som konsept. Overnasjonale «bry dykk om verda dykk opererer i» utan vidare forklaring av kva ein skal bry seg om kan verke passiviserande. Det gjer i alle fall definisjonsmakta til den enkelte verksemda stor i å definere sitt eige samfunnsansvar. Yara sitt samfunnsansvar er prega av både interne og eksterne prosesser, som analysert tidlegare i denne oppgåva. Det kan tenkjast at spreiding av Yara si forståing av samfunnsansvar kan mogleggjere ei definering av meiningsinnhaldet til konseptet på sikt. Samstundes set vi spørsmålsteikn til om ei omgrepsfesting av samfunnsansvar burde vere eit mål. På den eine sida kunne ei form for internasjonal lovgiving ført til at fleire organisasjonar leverer på det dei seier dei skal, grunna potensielle sanksjonar. På den andre sida verkar ikkje samfunnsansvar, slik Schultz og Wehmeier (2010) påpeikar, å vere eit fastsatt konsept ein kan kopiere som ei innhaldsliste. Snarare, verkar samfunnsansvar å vere eit tomt konsept som må fyllast med kontekstspesifikk mening. Som i *sensitiverande omgrep* sin natur, vil såleis meiningsinnhaldet variere frå verksemd til verksemd.

6. Konkluderande tankar

Vi har i denne kvalitative casestudien sett på korleis Yara tolkar og kommuniserer sitt samfunnsansvar. Vi har analysert den eksterne kommunikasjonen av samfunnsansvar, og såg korleis konseptet vert nytta til å posisjonere verksemda i økosystemet sitt. Her fann vi at samfunnsansvaret Yara kommuniserer viser korleis dei er del av legitime prosessar, kor dei både framstår som like andre aktørar i omgivnadane sine og samtidig unike. Då vi undersøkte korleis samfunnsansvar har vorte utvikla internt i organisasjonen og kva funksjon tolkinga av konseptet verkar å ha for tilsette i Yara, fann vi at samfunnsansvar er knytt til kvifor tilsette vil arbeide der og korleis dei tek avgjerder. Summen av Yara sin eksterne og interne kommunikasjonen viser ei tolking av konseptet som noko dei skal gjere, ikkje berre snakke om. For Yara er samfunnsansvar ein del av DNA-et til verksemda, ikkje berre ei sidesak. Det er dessutan eit vindaug for fortene og ikkje ei pålagt utgift.

Empiriske og teoretiske hovudbidrag

Vi trekker trådar mellom Yara si tolking av samfunnsansvaret sitt og teoriar om korleis organisasjonar samhandlar i eit økosystem. I lys av det teoretiske rammeverket vårt kan Yara si kommunikasjon av samfunnsansvar vere ein måte å oppnå *optimal distinktivheit* på. Det vil seie, vere del av legitime praksisar (*isomorfi*) og samstundes vere originale (*polymorfi*). Den *optimale distinktivheita* kan gjere at Yara sitt samfunnsansvar framstår som autentisk. Tolkinga av konseptet verkar å vere eit resultat av ein prosess kor Yara har kopla interessentar sitt inntrykk og tilsette si forståing av Yara si samfunnsrolle til ei organisasjonsidentitet. Vidare verkar organisasjonsidentiteten å vere gjennomsyra av samfunnsansvar.

Organisasjonsidentiteten til Yara verkar også å handle ut i frå to særlege tankemåtar, eller institusjonelle logikkar, som kjem til syne i måten Yara formulerer seg, rasjonaliserer og samhandlar med økosystemet sitt. Vi ser ei autentisitetslogikk i korleis Yara understreker si optimale distinktivheit når det gjeld samfunnsansvaret deira. Det er ikkje nok å seie at ein tek eit samfunnsansvar, ein må vise til konkrete resultat på kva samfunnsansvaret bidrar til. Vidare ser vi ei berekraftslogikk i haldingane som kjem til syne når tilsette rasjonaliserer rundt moglegheitene dei ser i arbeid med samfunnsansvar. Dessutan verkar fleire verksemder i økosystemet til Yara å rasjonalisere likt, noko vi ser som prega av rolla FN har tatt i utvikling av

berekraftsmåla. Samfunnsansvar knytt til berekraft vert formulert til 17 berekraftsmål som verksemder kan operasjonalisere samfunnsansvaret gjennom. Den sirkulerande ideen får særleg legitimitet då FN som ein overnasjonal aktør er distributøren av måla.

Studien vår av Yara si forståing av samfunnsansvar er ikkje meint å resultere i ei innhaldsliste for kva samfunnsansvar er, men eit djupdykk i korleis ein sentral aktør har fylt eit tomt konsept med sitt innhald. Yara harmoniserer arbeidet dei allereie utfører med den berekraftige innsatsen dei meiner dei kan bidra med. Yara verkar å løyse den antekne motsetnaden mellom «purpose» (samfunnsansvar) og profitt ved å bruke samfunnsansvar som eit utgangspunkt for å drive business.

Avgrensingar og forslag til vidare forskning

Vi kan berre spekulere i om Yara si kommunikasjon av samfunnsansvar faktisk inspirerer andre verksemder til å gjere liknande satsingar for å bidra til å løyse FN sine berekraftsmål. Vi kan sjå for oss at organisasjonar som identifiserer seg med, eller vil vere som Yara, vil bli inspirert av Yara si tilnærming og vil ønske å engasjere seg i arbeid med samfunnsansvar. Det ville vore interessant å studere om tendensane vi har sett kan nyttast for å oppmode fleire verksemder til ei satsing på samfunnsansvar. Det vil seie, tendensane til å helde seg til omgivnadane sine og trekke på interessentar sine oppfatningar i konstruksjon av eige organisasjonsidentitet.

Vi tenkjer særleg at kva mekanismar som gir sirkulerande idear oppslutning er interessant når det kjem til samfunnsansvar. Kor sterk er for eksempel påverknad frå andre aktørar si tolking av sirkulerande idear i eigen rasjonalisering internt i organisasjonar. Å vidare studere desse mekanismane meiner vi er viktig då det ikkje finst noko lov eller retningslinjer for samfunnsansvar. Samstundes har tilsynelatande «alle» verksemder ei satsing på samfunnsansvar i varierende grad. Det er nyttig å forstå korleis prosessar av å sjå til andre for å få legitimitet i eiga verksemd går føre seg. Særleg i arbeidet for med å optimalisere det massive endringsarbeidet som står igjen før målsetjingane i FN sine berekraftsmål er nådd.

Litteraturliste

- Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image? *Organization Studies*, 11(3), 373-394. <https://doi.org/10.1177/017084069001100303>
- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt.
- Blowfield, M. & Murray, A. (2014). *Corporate responsibility* (3rd ed. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Blumer, H. (1954). What is Wrong with Social Theory? *American sociological review*, 19(1), 3-10. <https://doi.org/10.2307/2088165>
- Brabandere, E. D. & Hazelzet, M. (2018). *Corporate Responsibility and Human Rights: Navigating between international, domestic and self-regulation*.
- Brunsson, N. (2009). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations* (2nd ed. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Donges, P. & Jarren, O. (2014). Mediatization of Political Organizations: Changing Parties and Interest Groups? I J. Strömbäck & F. Esser (Red.), *Mediatization of Politics: Understanding the Transformation of Western democracies*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Edwards, M. R. (2012). Employer Branding: Developments and Challenges. I S. B. a. M. R. Edwards (Red.), *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition* (bd. 5, s. 389-410). John Wiley and Sons.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>
- Enli, G. (2015). *Mediated Authenticity: How the Media Constructs Reality*. New York: Peter Lang.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Felleskjøpet. (ukjent publiseringsdato). Bærekraft for bonde og samfunn. Henta 15.5.20 frå www.felleskjopet.no/om-felleskjopet/barekraft-for-bonde-og-samfunn/

- Flyvbjerg, B. (2004). Five Misunderstandings about Case-Study Research. *Sosiologisk tidsskrift*, (02), 390-404.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- FN.no. (2020). FNs bærekraftsmål. Henta 20.6.2020 2020 frå <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Gleeson-White, J. (2014). *Six capitals: The Revolution Capitalism Has to Have -- Or Can Accountants Save the Planet?* Sydney: Allen & Unwin.
- Goffman, E. (1992). *Vårt rollespill til daglig: En studie i hverdagslivets dramatik* (Ny utg. utg.). Oslo: Pax.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Hohle, E. E. (2016). *Landbruk og klimaendringer: Rapport fra arbeidsgruppe*. Henta frå <https://www.regjeringen.no/contentassets/416c222bde624f938710ff36751ef4d6/rapport-landbruk-og-klimaendringer---rapport-fra-arbeidsgruppe-190216.pdf>
- IBM. (2018). *2018 Corporate Responsibility Report*. Henta frå <https://www.ibm.org/responsibility/cr/pdfs/IBM-2018-CRR.pdf>
- Julsrud, T. E. (2018). *Organisatorisk tillit: Grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. Bergen: Fagbokforl.
- Klemsdal, L. (2009). *Arbeidsfellesskap*. I H. E. Nafstad, R. M. Blakar & A. J. Vetlesen (Red.), *Fellesskap og individualisme*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Korsaeth, A. (2008). Relations between nitrogen leaching and food productivity in organic and conventional cropping systems in a long-term field study. *Agriculture, Ecosystems and Environment*, 127(3), 177-188. <https://doi.org/10.1016/j.agee.2008.03.014>
- KPMG. (2017). *The road ahead. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*. Henta frå <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>
- Krogstad, A. (1999). *Image i politikken: Visuelle og retoriske virkemidler*. Oslo: Pax.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

- March, J. G. & Olsen, J. P. (1979). *Ambiguity and choice in organizations* (2nd ed. utg.). Bergen: Universitetsforl.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
<https://doi.org/10.1086/226550>
- Miles, M. B. & Huberman, M. A. (1994). Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook: . *Journal of Environmental Psychology*, 14(4), 336-337. [https://doi.org/10.1016/S0272-4944\(05\)80231-2](https://doi.org/10.1016/S0272-4944(05)80231-2)
- Moon, J. (2014). *Corporate social responsibility : a very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Myklebost, I. T. (2019, 7.6.2019). Forbrukertilsynet: - H&M driver ulovlig miljømarkedsføring. NRK. Henta frå https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/forbrukertilsynet-refser-h_m-for-ulovlig-miljomarkedsforing-1.14578730
- Nader, L. (1994). *Assessing Cultural Anthropology*. I R. Borofsky (Red.). New York: McGraw-Hill.
- Nambiar, P. & Chitty, N. (2014). Meaning Making by Managers: Corporate Discourse on Environment and Sustainability in India. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 493-511.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1848-2>
- NESH-retningslinjene. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. Henta frå <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Neumann, C. B. & Neumann, I. B. (2012). *Forskeren i forskningsprosessen: en metodebok om situering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Nolan, J. (2014). Refining the Rules of the Game: The Corporate Responsibility to Respect Human Rights. *Utrecht Journal of International and European Law*, 30(78), 7-23.
<https://doi.org/10.5334/ujiel.ca>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Hoboken, N.J: Wiley.

- Peattie, K. & Crane, A. (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophesy? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 357-370.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13522750510619733>
- Pedersen, J. S. & Dobbin, F. (2006). In Search of Identity and Legitimation: Bridging Organizational Culture and Neoinstitutionalism. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 897-907. <https://doi.org/10.1177/0002764205284798>
- Ravneberget, S. N. (2019, 9.8.2019). Forbrukertilsynets H&M-refs skaper overskrifter internasjonalt. *Melk & Honning*. Henta frå <https://melkoghonning.no/hm-refs-forbrukertilsynet/>
- Regjeringen.no. (2018a). FN's bærekraftsmål. Henta 20.6.2020 2020 frå <https://www.regjeringen.no/no/tema/mat-fiske-og-landbruk/mat/fns-barekraftmal/fns-barekraftsmal/id2538121/>
- Regjeringen.no. (2018b). *Statens eierberetning 2018*. Henta frå https://www.regjeringen.no/contentassets/ca3c0a55b6b041ff8be7d04cf6b0a3cd/eierberetning_2018_uu_korrigert.pdf
- Sahlin, K. & Wedlin, L. (2017). The Imitation and Translation of Management Ideas. I(s. 102-127).
- Schultz, F. & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1), 9-29.
<https://doi.org/10.1108/13563281011016813>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4th ed. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Scott, W. R. & Davis, G. F. (2014). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives* (New international ed. utg.). Harlow: Pearson Education.
- Seale, C. (1999). *The Quality of Qualitative Research*. London: Sage.
- Swedberg, R. (2014). *The art of social theory*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. I *In The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 99-122).

- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Voiculescu, A. & Yanacopulos, H. (2011). *The Business of Human Rights: An Evolving Agenda for Corporate Responsibility*. London: Zed Books.

Tekstkjelder dokumentanalyse

- Yara (2019a) *Annual Raport 2019*. Henta 16.6.20 frå: <https://www.yara.com/investor-relations/latest-annual-report/>: <https://www.yara.com/siteassets/investors/057-reports-and-presentations/annual-reports/2019/yara-annual-report-2019-web.pdf/>
- Yara (2019b) GRI-report 2019. Henta 16.6.20 frå: <https://www.yara.com/siteassets/sustainability/gri-reports/yara-sustainability-gri-report-2019.pdf/>
- Yara. (2020a). History Yara International. Henta 16.6.20 frå: <https://www.yara.com/this-is-yara/our-history/>
- Yara. (2020b). Om Yara. Henta 16.6.20 frå: <https://www.yara.no/om-yara/>
- Yara. (2020c). Yara at a glance. Henta 16.6.20 frå: <https://www.yara.com/this-is-yara/yara-at-a-glance/>
- Yara. (2020d) How we address the UN Sustainable Development Goals. Henta 16.6.20 frå: <https://www.yara.com/this-is-yara/sustainability/commitments-and-policies/sustainable-development-goals/>
- Yara. (2020e) Mission, Vision and Values. Henta 16.6.20 frå: <https://www.yara.com/this-is-yara/mission-vision-and-values/>
- Yara. (2020f) Fair and Responsible Business. Henta 16.6.20 frå: <https://www.yara.com/this-is-yara/sustainability/commitments-and-policies/responsible-business/>
- Yara. (2020g) Sustainability. Henta 16.6.20 frå: <https://www.yara.com/this-is-yara/sustainability/>
- Yara. (2020h). Latest GRI-report: GRI report 2020. Henta 16.6.20 frå:

<https://www.yara.com/this-is-yara/sustainability/sustainability-reporting/latest-gri-report/>

Yara. (2020i). Our Position on: Organic Farming. Henta 16.6.20 frå:

https://www.yara.com/siteassets/sustainability/position-papers/40878_pp_organicfarming.pdf/

Yara. (2020j). Yara i verden. Henta 19.6.20 frå:

<https://www.yara.no/om-yara/yara-i-verden/>

Talet på ord i oppgåva: 27 081

Vedlegg

Vedlegg

Vedlegg 1: *NSD-søknad*

Prosjektskisse

Masteroppgåve i Organisasjon, leiing og arbeid, vår 2020

Kristine Berg Heggelund og Kari Lisa Eide

Tittel: Ekstern kommunikasjon og intern forståelse av bærekraftige strategier

BAKGRUNN FOR TEMA

I ei stadig auka mediert verd vert organisasjonar i større grad ein før granska og vurdert av omverda. Media som ny institusjonell logikk i samfunnet vert i studie av CSR (Corporate social responsibility) diskutert som ei av årsakane til at samfunnsansvar nærmast er eit obligatorisk aspekt i kommunikasjon frå organisasjonar.

Noko som i møte med motstridande forventingar frå omgivnadane og press på produksjon i eit kapitalistisk system, ofte resulterer i organisert hykleri, kor strategiar om samfunnsansvar og bærekraftig satsing vert eit spill for galleriet utan samsvarande handling (Lim og Tsutsui 2012).

Vi ønskjer å skrive ei masteroppgåve om forståing av og kommunikasjon av bærekraft i organisasjonar. Tema for oppgåva er samfunnsansvar. Problemstilling: korleis vert samfunnsansvar kommunisert utad og forstått innad i organisasjonen. Er det samsvar mellom ein organisasjon si sjølvpresenterte bærekraftssatsing og visjonane si tilstadeværing i arbeidsprosessar hos tilsette.

DATA OG METODE: PLAN OG UTFORDRINGAR

Med tanke på vår problemstilling er både intervju av tilsette og tekstanalyse av kommuniserte CSR-visjonar nyttig. Vi vil gjennomføre tekstanalyse av verksemder si kommunikasjon ut og intervju av desse visjonane si forplanting i arbeid internt.

Vi ønskjer å gjennomføre 6-8 semistrukturerte intervju av tilsette ved ein organisasjon som har ein sterk strategi på bærekraft. Optimalt vil vi intervjuje tilsette frå forskjellige avdelingar i organisasjonen, med varierende ansvarsområde og arbeidsoppgåver.

- Tilsette som arbeid i kommunikasjon då dei utformer og formidlar bærekraftssatsinga til bedrifta, utan å nødvendigvis vere involvert sjølv.
- Mellomleiarar og leiarar, då dei er involverte i avgjerdsprosessar. Me er særleg interessert i å forstå korleis bærekraft som ein institusjonell logikken i organisasjonen vert tatt i betraktning eller brukt i avgjerdsprosessar.
- Tilsette som ikkje er leiarar, for å få innsikt i om bærekraft er ein aktiv del av arbeidsprosessar og tankemønster i praksis, eller noko som berre går føre seg i det større, strategiske og omdømmerelaterte biletet.

Vi ser for oss at det i intervjusituasjon kan vere utfordrande å få tilgang i til ærlige erfaringar rundt eit tema med normative haldningar knytt til seg. (Samstundes er sjølvpresentert informasjon det næraste sanninga ein har tilgang til i slike kvalitative intervju og har ei verdi i seg sjølv.)

ETISKE VURDERINGAR:

I tekstanalysen vil vi måtte reflektere over eige utgangspunkt før vi analyserer dei forskjellige tekstene. Identifisering av tekstmaterialets forskjellige diskursar vert påverka av våre utgangspunkt som menneske. I samfunnsvitskapa er tolking av innhenta materiale en vanlig del av forskingsprosessen, og det er anerkjent at forskaren sine forskjellige personlige og faglige

utgangspunkt kan påvirke tolkingane man gjør av materialet. Det betyr at eksempelvis våre haldningar kan få betydning for både utval og tolking av materialet (NESH-retningslinjene, 2016, s. 8-9).

Relevant for intervjumetoden er informert samtykke som et inngangsvilkår for å innhente og behandle innsamla data. Informert samtykke er difor forstått som hovudregel for kvalitativ forskning som angår menneske (NESH-retningslinjene, 2016, s. 14). Dette er grunngeve i personopplysningslovgivinga om vern av opplysingar som kan knytast til menneska inkludert i prosjektet. Vi må difor hente inn informert samtykke i både tekstmateriale og forut for intervju. Det er viktig å understreke at de vi intervjuar ikkje trenger å svare på spørsmål de ikkje ønsker å svare på. Ei utfordring med intervjumetoden er også maktforholdet mellom den som intervjuar og den som vert intervju. Ei viktig etisk vurdering være å reflektere over korleis vi held oss til menneska vi intervjuar og ta hensyn til dette samspelet i intervjusituasjonen.

KJELDER

- NESH (2016) «Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi». De nasjonale forskningsetiske komiteene. Tilgjengelig fra:
<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Strandgaard, J. & Dobbin, F. (2006). In Search of Identity and Legitimation: Bridging Organizational Culture and Neoinstitutionalism. *American Behavioral Scientist*. 49(7), s.897-907.
- Lim, A., & Tsutsui, K. (2012). Globalization and commitment in corporate social responsibility: Crossnational analyses of institutional and political-economy effects. *American Sociological Review*, 77(1), 69-98. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0003122411432701>

Intervjuguide til VP Yara

Først spørre om hva han vet om prosjektet og gi tilleggsinformasjon der det er nødvendig.

Informere spesielt om hvordan dataene skal brukes i fremtiden.

1. Kan du si litt om avdelinga du leier og kva dykk arbeid med?
Fortell kort om deg sjølv, di rolle her og din fagbakgrunn?
Kor lenge har du arbeidd i verksemda?
2. Korleis arbeid du/din avdeling med Yara sin «profil» ekstern?
3. Kva er din oppfatning av Yara sin motivasjon bak dei satsingane dykk gjer når det kjem til berekraft?
4. Me leste i forbindelse med at dykk vann pris i Cannes for kampanjefilmen dykkar at Yara sitt omdømme har fordel av å ha «clear proof point» i berekraftsløysingar, i samsvar med verksemda sin strategi og posisjon. Vil du utdjupe dette? Korleis ser du for deg dette og kva fordelar kan slik «overinstemming» mellom Yara sitt brand og Yara sin strategi og posisjon?
5. Me var på Development Goals Forum i går, i ein paneldiskusjon kom tema om «ansvar» opp, i drøftinga av kor ansvaret for å tenke og gjennomføre berekraftige endringar ligg.
I kva grad opplever du eit slikt ansvar hos Yara? Fortell litt om det
6. På heimesidene til Yara har me derimot lese at : «I Yara snakker vi ikke om samfunnsansvar». Kva tenkjer du om samfunnsansvar, det vil seie CSR, og arbeidet dykk gjer med å for eksempel i møte med FN sine berekraftsmål i Yara?
Er det ein grunn til at dykk ikkje vil snakke om CSR i Yara sine nettsider? Korleis definerer du CSR?
7. Vil du fortelle litt om korleis dykk arbeid med arrangement som Development Goals Forum?
8. Me låg også merke til at Yara nylig (dei siste åra) har starta med å «outsource» kommunikasjonskampanje og mediebyrå.
Kva tenkjer du dette kan bidra med?
Kva er motivasjonen bak denne satsinga?
9. Som ein som arbeid i brand og marknadsføring, kjennar du på om måten Yara profilerer seg eller vert oppfatta eksternt påverkar tilsette si oppfatning?
10. Me er interesserte i prosessen kor YARA utvikla måtar innlemme FN sine berekraftsmål i strategien.
Vil du fortelje litt om korleis Yara arbeid for å inkorporere FN sine berekraftsmål og korleis slike samarbeid tek form?
11. Korleis opplev du at Yaras satsing på berekraftsmåla verkar inn på din arbeidskvardag?
(tankesett, i handlingar, i vegval)

Ønsker du å delta i forskningsprosjektet:

”Ekstern kommunikasjon og intern forståelse av bærekraftige strategier”

Dette er et informasjonsskriv til deg med informasjon om prosjektet og spørsmål om du ønsker å delta på et forskningsprosjekt. Formålet med prosjektet er å foreta en nærmere kartlegging av hvordan strategier kommuniseres av en virksomhet og hvilket fotfeste det får internt i en virksomhet.

1. Formål med masteroppgaven

Forskningsprosjektet gjennomføres som en del av masteroppgaven på studieprogrammet ”Organisasjon, ledelse og arbeid” på Universitetet i Oslo. Bærekraftige satsninger får en stadig større plass i organisasjoners strategier. Vi ønsker å undersøke hvilken kobling det er mellom strategiene og organisasjonens interne forståelse av strategiene. Ønsket med en slik studie er å undersøke hvordan strategier forankres innad i egen virksomhet.

2. Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Masteroppgaven skrives for Universitetet i Oslo.

3. Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Din virksomhet er en fremtredende aktør innenfor bærekraftssatning. Virksomheten din vil gjennom sine strategier trolig påvirke andre virksomheter ettersom den kan regnes som en «best practice»-virksomhet innenfor bærekraft. For å forstå en strategi er det likevel viktig å forstå hvilken forankring den har internt, så vel som hvilken oppslutning den har eksternt. Vi anser det derfor som veldig nyttig å intervju deg til denne undersøkelsen, ettersom dine arbeidsoppgaver knytter seg sterkt til beslutningstaking og/eller utforming av organisasjonens eksterne kommunikasjon. Vi ønsker å intervju totalt 6-8 personer på din arbeidsplass.

4. Hva betyr det for deg å delta?

Vi ønsker at du deltar på intervju for at vi skal kunne få meningsfulle og beskrivende data om bærekraftsarbeidet i din virksomhet og hvordan satsningen forstås. Mye av informasjonen vi skal innhente fra dere vil ligge i holdninger, meninger og erfaringer knyttet til bærekraft og virksomhetens profil utad. Vi vil foreta lydopptak og notater under intervjuet, der vi vil be dere skrive under på et samtykkeskjema.

5. Deltagelse er frivillig

Hvis du ønsker å delta, kan du når som helst trekke deg uten å oppgi noen grunn for det. Dersom du ønsker å trekke deg så vil ikke dette ha noen negative personlige konsekvenser for deg. Det vil heller ikke ha noen negative konsekvenser for din arbeidsplass. Du kan trekke deg under intervjuet eller ved å sende e-post/ringe til Kari eller Kristine. Opplysninger om deg blir anonymisert i den endelige oppgaven.

6. Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Kun opplysninger som er avtalt i henhold til formålet i dette skrivet som vil bli behandlet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personopplysningsregelverket. Opplysninger som hentes inn i prosjektet vil kun være tilgjengelig for Kari og Kristine og veilederen vår. Det vil fremkomme av oppgaven hvilken sektor virksomheten arbeider innen, ellers vil virksomheten anonymiseres om ikke annet blir avtalt.

7. Hva skjer med opplysningene etter prosjektet er avsluttet?

Masteroppgaven skal være ferdig 25.5.2020. Ved prosjektslutt vil alle personopplysninger og lydopptak slettes.

8. Dine rettigheter

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

-innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

-å få rettet personopplysninger om deg,

-få slettet personopplysninger om deg,

-få utlevert en kopi av dine personopplysninger, og

-å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

9. Hvilket grunnlag har vi for å behandle personopplysningene dine?

Vi behandler opplysninger om deg på grunnlag av ditt samtykke.

Ta kontakt med oss dersom du har noen spørsmål om studien eller om du ønsker å bruke rettighetene dine beskrevet i punkt 5 og 8.

Med vennlig hilsen

Kari Lisa Eide og Kristine Berg Heggelund

Samtykkeerklæring

Jeg har lest informasjonsskrivet og forstår prosjektets formål. Jeg har også fått muligheten til å stille spørsmål om eventuelle uklarheter. Jeg samtykker til å delta på:

- Intervju

Og gir Kari og Kristine anledning til å behandle mine opplysninger til prosjektets slutt.

(Signert navn prosjektdeltaker og dato)

”Ekstern kommunikasjon og intern forståelse av bærekraftige strategier”

Dette er et informasjonsskriv til deg med informasjon om prosjektet og spørsmål om synes det er greit at vi inkluderer din deltagelse på Development Goals Forum for Yara som del av oppgaven. Formålet med prosjektet er å foreta en nærmere kartlegging av hvordan strategier kommuniseres av en virksomhet og hvilket fotfeste det får internt i en virksomhet.

1. Formål med masteroppgaven

Forskningsprosjektet gjennomføres som en del av masteroppgaven på studieprogrammet ”Organisasjon, ledelse og arbeid” på Universitetet i Oslo. Bærekraftige satsninger får en stadig større plass i organisasjoners strategier. Vi ønsker å undersøke hvilken kobling det er mellom strategiene og organisasjonens interne forståelse av strategiene. Ønsket med en slik studie er å undersøke hvordan strategier forankres innad i egen virksomhet.

2. Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Masteroppgaven skrives for Universitetet i Oslo.

3. Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Din virksomhet er en fremtredende aktør innenfor bærekraftssatning. Virksomheten din vil gjennom sine strategier trolig påvirke andre virksomheter ettersom den kan regnes som en «best practice»-virksomhet innenfor bærekraft. For å forstå en strategi er det likevel viktig å forstå hvilken forankring den har internt, så vel som hvilken oppslutning den har eksternt. Vi anser det derfor som veldig nyttig å bruke din presentasjon fra DGF-forum sin åpningssermoni.

4. Hva betyr det for deg å delta?

Vi ønsker å bruke din presentasjon fordi vi ser den som meningsfulle og beskrivende data om bærekraftsarbeidet i din virksomhet og hvordan satsningen forstås. Mye av informasjonen vi bruker vil ligge i holdninger, meninger og erfaringer knyttet til bærekraft og virksomhetens profil utad. Vi vil nytte lydopptak og notater fra konferansen, der vi trenger samtykke for å kunne behandle materialet.

5. Deltagelse er frivillig

Hvis du ønsker å delta, kan du når som helst trekke deg uten å oppgi noen grunn for det. Dersom du ønsker å trekke deg så vil ikke dette ha noen negative personlige konsekvenser for deg. Du kan trekke deg ved å sende e-post/ringe til Kari eller Kristine. Opplysninger om deg blir anonymisert i den endelige oppgaven.

6. Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Kun opplysninger som er avtalt i henhold til formålet i dette skrivet som vil bli behandlet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personopplysningsregelverket.

Opplysninger som hentes inn i prosjektet vil kun være tilgjengelig for Kari og Kristine og veilederen vår. Virksomhetsnavnet vil komme frem i oppgaven, men navnet og stillingen din vil bli anonymisert.

7. Hva skjer med opplysningene etter prosjektet er avsluttet?

Masteroppgaven skal være ferdig 22.6. 2020. Ved prosjektslutt vil alt materiale slettes.

8. Dine rettigheter

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

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

9. Hvilket grunnlag har vi for å behandle personopplysningene dine?

Vi behandler opplysninger om deg på grunnlag av ditt samtykke.

Ta kontakt med oss dersom du har noen spørsmål om studien eller om du ønsker å bruke rettighetene dine beskrevet i punkt 5 og 8.

Med vennlig hilsen

Kari Lisa Eide og Kristine Berg Heggelund

Samtykkeerklæring

Du gir ditt samtykke til deltagelse i studien ved å svare på e-posten samtykkeskjema er sendt med «Jeg bekrefter at min deltagelse på DGF-forum kan brukes i masteroppgaven»

Det gir også tillatelse til å behandle materialet fra konferansen til prosjektets slutt, 22.06.2020

External communication and internal perception of sustainable strategy.

This is information about the project and a request on if you will allow your participation on Development Goals Forum (DGF) for Yara to be used in the project. The purpose of the project is to map how strategies is communicated by businesses and what that says about how they are internally interpreted within the business.

1. The purpose of the master thesis

The research project is done as a part of a master thesis for the Master's degree program "Organization, Leadership and Work" at the University of Oslo. Sustainable solutions are increasingly present in organisation's strategies. We are examining how the connection between strategy and the organisations' internal understanding of them is presented.

2. Who is responsible for the research project?

The master thesis is written for the University of Oslo

3. Why are you asked to participate?

Your organization is a prominent agent within sustainability commitment and its strategies will most likely affect other businesses as it can be seen as a "best practice"-business within sustainability. To understand such a strategy it is therefore important to understand how it is understood. We see your presentation on DGF-forum's conference as an important material to support our analysis of Yara's sustainability strategy.

4. What does it mean for you to participate?

We wish to use your presentation because we think it will give meaningful and describing data about your business' sustainability efforts and how the work with sustainability is understood. A lot of the information we include evolves around meaning, experiences and how the sustainability profile of your business is presented. Since we use sound records the conference, we request for you to sign a consent form.

5. Participation is voluntary

If you would like to participate, you can at any point withdraw your consent without giving any explanation. You can withdraw by sending an email or calling Kari or Kristine. Your personal information will be anonymized in the final thesis.

6. Your privacy- what information we use

Solely information that is in accordance to the purpose for this form is used. We process the information confidentially and in accordance with the personal privacy regulations.

In the thesis we will only include what sector of the business you work within, and not your name and position.

7. What happens with the information once the project is ended?

The thesis will be done by 22. Of July 2020. By the end of the project all material we have used will be deleted.

8. Your rights

As long as you can be identified in the material you have the right to:

- see what information is recorded of you,
- have information about you corrected
- get a copy of your information and
- send a complaint to the Norwegian Data Protection Authority

9. On what basis do we process your information?

We process information about you on the basis of your consent. Contact us if you have any questions about the research or if you wish to use the rights described in point 5 and 8.

Declaration of consent

You confirm that this sheet is read and that you give your consent for us to use the material by answering the e-mail we sent you with the following sentence: “I confirm that my participation at DGF-forum can be used anonymously in the master thesis”

The material will only be processed until 22.6.2020, when the thesis is handed in.

Vedlegg 6: Godkjent prosjektplan, NSD

20.6.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Ekstern kommunikasjon og intern forståelse av bærekraftige strategier

Referansenummer

760177

Registrert

24.01.2020 av Kristine Berg Heggelund - krisbheg@uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Krogstad, anne.krogstad@sosgeo.uio.no, tlf: 22844394

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kristine Berg Heggelund, k.b.heggelund@sv.uio.no, tlf: 93629306

Prosjektperiode

23.01.2020 - 23.06.2020

Status

27.05.2020 - Vurdert

Vurdering (3)

27.05.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 27.05.2020.

Vi har nå registrert 23.06.2020 som ny sluttdato for forskningsperioden.

NSD vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)