

3. Sosiale ferdigheter for å utvikle virksomheten din på en bærekraftig måte

3.1 Ledelse

Begrepet samfunnsansvar (CSR) dreier seg om ideen om at organisasjoner kan og bør ta et bredere hensyn til hvordan deres handlinger påvirker samfunnet og andre interessenter, inkludert ansatte, aksjonærer, lokalsamfunn, kunder og miljøet.

En viktig måte disse organisasjonene utvikler ledere på er gjennom en strategi for samfunnsansvar ("CSR"), som bruker CSR som et strategisk verktøy for å fremme sine ledelsesagendaer og drive forretningsvekst. Mer spesifikt har ledende selskaper oppdaget at CSR direkte hjelper dem med å tiltrekke, utvikle og inspirere ledere - i en tid da bekymringer for samfunnsansvar, etikk og integritet og det offentlige gode er rekordhøye.

I dag er behovet for ledere - dyktige, inspirerte og dyktige - større enn noensinne. Ledere må ikke bare ha kapasitet til å lede komplekse organisasjoner med globalt omfang og skala, de må demonstrere visjonær tenkning og evne til å gjennomføre, opprettholde de høyeste etiske standarder og utvikle andre på alle nivåer.

Etisk lederskap refererer til verdier og handlinger av lederskap som samsvarer med etiske normer. Det kan beskrives som visning av riktig sosial atferd gjennom personlige handlinger og mellommenneskelige forhold og oppmuntring til slik oppførsel til tilhengere i en toveis kontaktprosess ([Brown et al., 2005](#)).

Samfunnsansvar (CSR) er definert som en filosofi der virksomheter frivillig innlemmer sosiale og miljømessige, etiske og menneskerettslige spørsmål i sine forretningsaktiviteter og relasjoner med sine interessenter ([EC, 2011](#)).

Ledelse innebærer en *relasjon* mellom en person (leder) og en eller flere følgere basert på lederatferd som skaper intense, positive reaksjoner og attribusjoner hos tilhengerne» (Waldman et al., 2006a; House, 1996; House & Aditya, 1997). Viktige tilknyttede atferd inkluderer å gi en følelse av oppdrag, artikulere en inspirerende visjon basert på en følelse av hensikt som utfordrer status quo, demonstrasjon av beslutsomhet når man oppnår mål og stiller spørsmål ved antagelser (Waldman et al., 2006a).

En visjonær leder kan ta ansvar og lede en gruppe naturlig, og dele en overbevisende visjon som inspirerer andre til å være engasjert og følge dem, og gå utover en organisasjons visjon, **oppdrag og verdier**, selv om det også trenger inn og har stor innvirkning på arbeidsmiljøet. Dermed representerer pilaren for å forbedre og utvikle sosiale ferdigheter for å fremme bærekraftig forretningsutvikling.

Visjonære ledere forstår at de ikke kan pålegge en visjon, kommandoengasjement eller ordre som skal følges. En visjonær leder inspirerer og deler en visjon, og den har oppnådd når det er et felles formål mellom lederen, teamet og organisasjonen.

Lederskap, innenfor CSR-prinsippapplikasjonen, bør omfatte følgende faktorer:

- Integritet
- Kognitiv tillit
- Ærlig
- Pålitelig
- Prinsipielle beslutningstakere

Innenfor CSR-ledelsen er den mest hensiktsmessige terminologien ikke bare relatert til en "leder" i organisasjonen, men om en "etisk leder" som kan bruke og anvende settet med CSR-prinsipper i sin strategi for forretningsutvikling.

Prinsippene, som den etiske lederen baserer sin forretningsstrategi på, bør omfatte:

- Etiske ledere respekterer andre (De behandler mennesker med verdighet)
- Etiske ledere tjener andre (De er altruistiske)
- Etiske ledere er rettferdige (De er opptatt av rettferdighetsprinsipper)
- Etiske ledere er ærlige (de er sannferdige)
- Etiske ledere bygger fellesskap (De er opptatt av å oppnå et felles mål med samfunnsdyd)

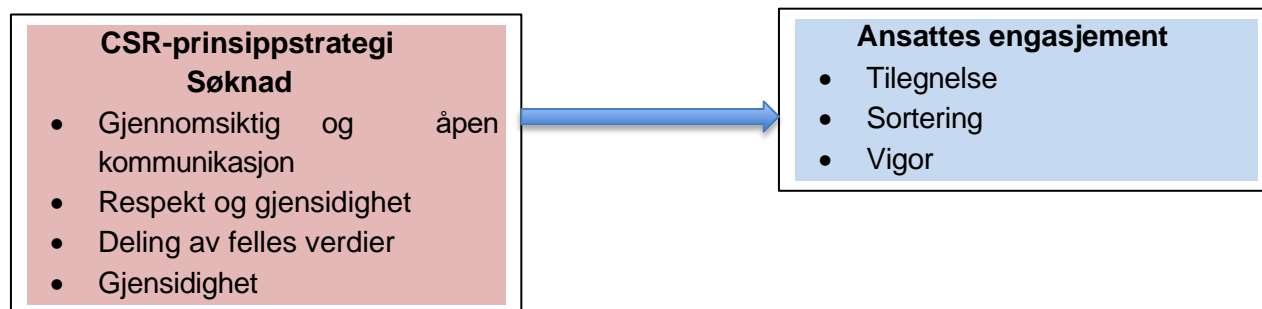
3.2 Motivere/ engasjere ansatte

Virkningen av Corporate Social Responsibility (CSR) på bedriftens ytelse er et viktig tema som legger vekt på aspekter på individnivå, som forholdet mellom CSR og arbeidstilfredshet eller arbeidsengasjement. CSR-aktiviteter, i en organisasjon, former organisatoriske resultater ved å påvirke ansattes motivasjon. Funn indikerer at CSR-aktiviteter både på et firma og på et overorganisatorisk nivå har en positiv innvirkning på indre motivasjon av ansatte. Derfor kan forpliktelsen til CSR brukes som et effektivt instrument for å inducere indre motivasjon uten å gå på kompromiss med ytre motivasjon.

Samfunnsansvar (CSR) viser seg å være et følsomt tema for organisasjoner, da CSR har "drastisk forvandlet bedriftsenheter i måten de driver sin forretningspraksis og fungerer i det sosiale miljøet der de opererer" (Okpara & Idowu, 2013, s. xv).

I dag, i denne raskt skiftende forretningsverdenen, fokuserer organisasjoner mer enn noensinne på samfunnsansvar som en strategi for å oppnå sine overordnede forretningsmål og oppnå bærekraft. Den første veletablerte definisjonen av ansattes engasjement var "utnyttelse av organisasjonsmedlemmers selv til sine arbeidsroller; i engasjement bruker og uttrykker folk seg fysisk, kognitivt og følelsesmessig under rolleopptredener" (Khan, 1990: s. 694). Ansattes engasjement kan identifisere seg som en av de viktigste bidragsyterne til å møte konkurranseevne (Aktar & Pangil, 2017). Videre er engasjerte ansatte avgjørende for å oppnå konkurransefortrinn fordi alle andre produksjonsfaktorer kan initieres av konkurransedyktige organisasjoner unntatt menneskelige ressurser (Ncube & Jerie, 2012).

Teoriene om engasjement fokuserer primært på forholdet mellom ansatte og deres organisasjon, og teoriene om CSR fokuserer på forholdet mellom organisasjonen og samfunnet de oper. Interessant nok representerer ansatte en betydelig kvote av det samfunnet. Det konseptuelle rammeverket for å motivere og engasjere ansatte ved hjelp av CSR gir følgende skjema:



Den høye CSR-ytelsen til selskapet er delvis avhengig av selskapets ansatte, som har ulike holdninger til bærekraft.

De ansattes oppfatninger av deres organisatoriske CSR kan påvirke hvor godt CSR gjøres i overnattingssektoren av turisme.

Når ansatte er klar over organisasjonens engasjement i CRS, oppfatter de at de sammen med organisasjonen kan gjøre en positiv forskjell for andre mennesker og for miljøet. Bevisstheten om CSR-initiativer i turistsektoren ansatte knyttet positivt til ekstrahjelpende atferd og personlige initiativer. Som et resultat var ansattes bevissthet om CSR-aktiviteter den viktigste faktoren som ga positive resultater.

Bærekraftig utvikling driver behovet for adopsjon av CSR i selskaper, og tilstrekkelige midler til å overvåke suksessen for å kunne operere til sitt fulle potensial i dagens verden, drevet av bevisstheten om bærekraftsspørsmål. Organisasjoner og ansatte bør ta begrepet bærekraftig utvikling som et ledende prinsipp i alle sine aktiviteter for å sikre gode liv for den fremtidige generasjonen. Men selv om CSR-konseptet hadde blitt studert grundig, fant flere studier gapet i kunnskap.

Ansattes engasjement, også kalt "engasjement" eller "motivasjon", refererer til en psykologisk tilstand der ansatte føler en eierandel i selskapets suksess og utfører til en høy standard som kan overstige de grunnleggende kravene til jobben.

Blant alt er en viktig tilnærming/faktor for å sikre medarbeidernes engasjement og motivasjon knyttet til "Meningsfullhet" som tilsvarer følelsen av avkastning på investeringen av innsats, trygghet for evnen til å uttrykke seg fritt uten frykt for konsekvenser og tilgjengelighet til mestringstro, tilgjengelige ressurser og ens tro på å være kompetent til å utføre sitt arbeid.

De ansatte vil bli engasjert i sitt arbeid dersom de spesifikke betingelsene eller tre behovene knyttet til deres arbeid er oppfylt. Disse er psykologisk mening, psykologisk trygghet og psykologisk tilgjengelighet. Folk som opplever mening føler seg verdifulle, nyttige og verdifulle. En meningsfull jobb for en ansatt vil være utfordrende, variert, vil gi tilbakemeldinger og vekstmuligheter, belønninger og anerkjennelse, og vil være fleksibel og autonom til en viss grad. Ved hjelp av disse faktorene vil ansatte uttrykke seg i arbeidssituasjoner og som et resultat bli mer engasjert i sitt arbeid.

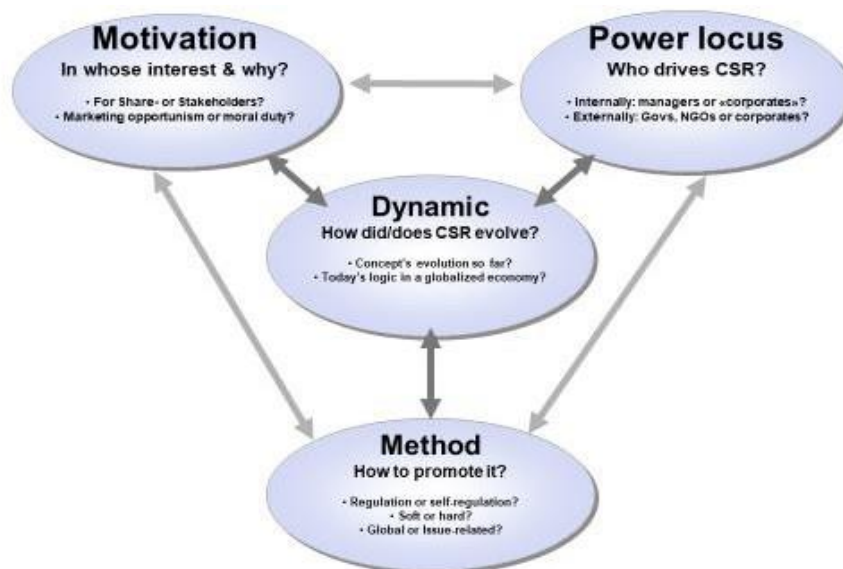
CSR Employees Motivation-Engagement - Critical success factors



Etter å ha følt ansvaret for å prestere bra, begynner enkeltpersoner å svare på høyere forventninger med høyere engasjement. På samme måte refererer autonomi til friheten til å planlegge arbeidet og velge prosedyrer for å utføre det. Tilfredsstillende autonomi motiverer ansatte til å være mer proaktive og engasjerte. På samme måte hjelper tilbakemeldinger til ansattes følelse av mening fordi det bidrar til å evaluere deres fremgang mot mål og gir en følelse av å bli verdsatt, kjent og verdsatt.

Ansattes engasjement avhenger av medarbeidernes oppfatninger av CSR-strategier og av måten CSR-strategier ledes og kommuniseres til dem.

Betydningen av spesifikke CSR-tiltak vil motivere ansatte enda mer til å engasjere seg frivillig. Ansatte kan også oppfatte ledelsens involvering som en faktor som beviser CSR-verdi og øker ansattes engasjement. I motsetning til dette førte mangel på toppledelsesdeltakelse til at noen ansatte stilte spørsmål ved lederskapets verdier og årsakene til at organisasjonen ba dem om å engasjere seg i CSR.



2

3.3 Identifisering, involvering og engasjement av interessenter

En organisasjon eksisterer ikke isolert. Det er avhengig av flere gjensidige relasjoner med kunder, ansatte, leverandører, lokalsamfunn og investorer; Med andre ord organisasjonens interessenter. Selskapets samfunnsansvar er basert på forpliktelsen med interessentene for å oppnå bedriftens bærekraft. Kulturelle og strukturelle faktorer, organisasjonens verdier, lederstil, empowerment og teamarbeid bør vurderes sammen når man vedtar en CSR-strategi, spesielt hvis den er rettet mot å utvikle innovativ atferd.

Interessenter, inkludert investorer, kunder, regulatorer, lokalsamfunn og frivillige organisasjoner, ser verdien av bærekraftig strategi for en organisasjon.

Forbrukerne krever i økende grad mer bærekraftige produkter og tjenester når de søker å oppnå sine egne bærekrafts- og forretningsmål. I økende grad ser ansatte bærekraftige organisasjoner som arbeidsgivere av valg.

CSR skaper verdi fordi det fokuserer på spaker som driver muligheter, reduserer risiko, reduserer ressursutnyttelse og utnytter samarbeid og samarbeid. I tillegg tar en bredere helhetlig tilnærming til organisatorisk ledelse ved å vurdere lokale og globale samfunn, ressursknapphet, luftkvalitet og helse og lykke til ansatte skaper en mer produktiv og effektiv arbeidsplass.

Interessenter er alle fysiske eller juridiske enheter som samhandler med et selskap og dets virksomhet. Dette spenner fra interne ansatte til kunder, samarbeidspartnere, offentlige myndigheter og leverandører.

Ulike interessenter har **ulike forhold til** selskapet:

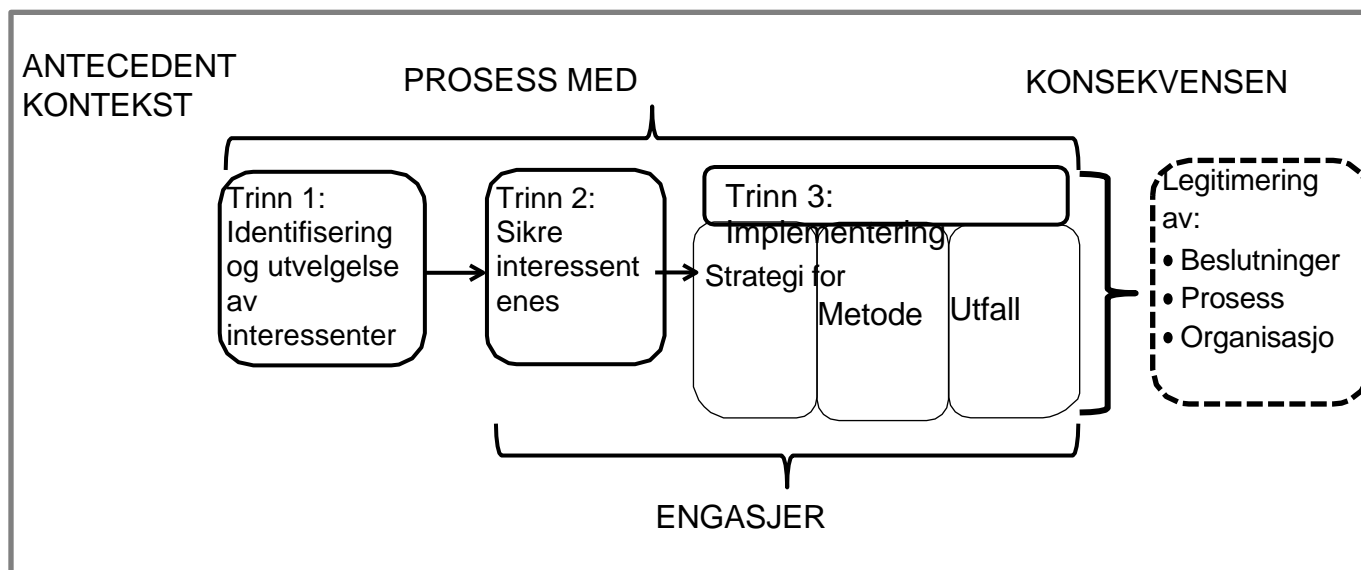
- Aktive økonomiske interessenter (leverandører, forretningspartnere, kunder, ansatte)
- Observatører og/eller påvirkere (ideelle organisasjoner, fagforeninger, lobbyer, myndigheter)
- Begunstigede eller ofre, avhengig av positive/negative og direkte/indirekte virkninger av selskapets virksomhet (lokalsamfunn mv.)

Samfunnsansvar gir aktørene en langt viktigere rolle enn tidligere. De har blitt en viktig del av strategien. Et ansvarlig selskaps «påvirkningskultur» bygger på balansen mellom økonomiske, miljømessige og sosiale hensyn. **CSR-team** har til oppgave å beskytte denne balansen og sette mål for forbedring av påvirkning. En annen av oppgavene deres er å sikre åpenhet og en inkluderende tilnærming til interessenter.

Et selskaps velstand avhenger blant annet av å skape felles fordeler, siden uten interessenter kan et selskap ikke fortsette å utvikle seg og utvikle seg.

Denne merverdien åpner veien for **samarbeidende innovasjon** og muligheten til å skape skreddersydde produkter og tjenester. Det bidrar også til å gi et helhetlig syn på CSR-strategien din.

En prosessmodell for operasjonalisering av interessentengasjement i CSR:



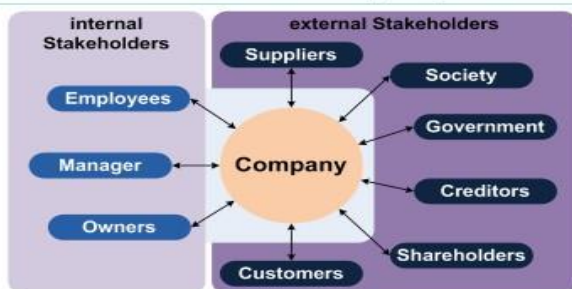
Identifisering av interessenter

Samfunnsansvar er en prosess for å ta ansvar for selskapets handlinger og oppmuntre til en positiv innvirkning gjennom sine aktiviteter på miljøet, forbrukere, ansatte, lokalsamfunn, aksjonærer og alle andre medlemmer av samfunnet som kan betraktes som interessenter.

Identifiseringen av alle selskapets interessenter er det første og avgjørende skrittet for å oppnå et effektivt interessentengasjement og engasjement, og støtte oppnåelsen av organisasjonens CSR-strategimål. I denne sammenheng er det særlig viktig å identifisere disse **interessentenes forventninger** til hvordan selskapet styrer sin påvirkning.

Når organisasjonen lanserer en CSR-strategi, må den allerede ha en visjon om de **bærekraftige forpliktelsene** og målene den ønsker å oppnå. Visjonen er imidlertid intern og personlig. Andre interessenter kan potensielt ha et annet syn på hva selskapets prioritering bør være. Det er derfor viktig å gjøre omfattende undersøkelser og inkludere resultatene i CSR-strategien.

Who are the stakeholder groups?



CSR-kartlegging av interessenter er en første fase i dialogen med interessenter. Diskusjoner med store interessenter gir en mulighet til å generere organisatorisk interesse for CSR, ved at slike utvekslinger kan lette utviklingen av mer praktiske skritt mot implementering. Den

Kartlegging av interessenter, som en sentral del av interessentidentifiseringen, bør basere seg på 3 hovedtrinn:

- **Kartlegging:** definisjon og liste over hvem som er de direkte og indirekte nøkkelaktørene som samhandler med organisasjonen
- **Diagnose** i form av en kontekstuell analyse.
- **Konsultasjon med interessenter.** En dobbel konsultasjonsprosess bør gjennomføres med et panel av interne og eksterne interessenter, som er representative for konsernet.



Interessenters involvering og engasjement

Interessentenes engasjement og engasjement i CSR innen reiselivsnæringen følger et spesifikt CSR-rammeverk som ikke skiller seg fra de andre forretningssektorene der CSR-prinsippene anvendes. Konseptene, tilnærmingene og teoriene som beskrives, bør kontekstualiseres med de spesifikke egenskapene til reiselivsnæringen.

CSR kjennetegnes av strategiske valg som er innarbeidet i et firmas forretningsstrategi og knyttet til merkevarens personlighet. For effektiv CSR-ytelse bør den påvirke samfunnsmessige resultater positivt og uttrykkes gjennom bedriftskommunikasjon, med den hensikt å informere og påvirke firmaets viktigste interne og eksterne interessenter på en måte som anses å tilføre verdi. Interessenter har en spesiell rolle i implementeringen av CSR. For å oppnå faste verdier prioriteres det å oppfylle interessentenes krav for å sikre deres engasjement.

Gitt at CSR er en bedriftsforpliktelse til å drive en virksomhet på en måte som oppfyller eller overgår de økonomiske, juridiske og etiske forventningene som kreves av samfunnet, er interessentengasjement essensen av CSR.

Selskaper forventes nå ikke bare å være oppmerksomme på interessentenes behov og ønsker, men også å aktivt engasjere dem i beslutningsprosessen.

Å engasjere seg i en konstruktiv dialog med alle interessenter gjør det mulig å mate konsernets CSR-strategi regelmessig. Et slikt momentum er basert på detaljert kunnskap om våre interessenter og deres spesifikke forventninger.

Interessentkontakt omfatter de formelle og uformelle måtene et selskap holder kontakten med sine interessenter (enkeltpersoner eller parter som har en faktisk eller potensiell interesse i eller innvirkning på selskapet, dets drift og økonomiske resultater). Interessenter har ofte muligheten til å påvirke suksessen (eller fiaskoen) til et selskap på ulike nivåer. Et hovedmål for interessentengasjement er å bygge relasjoner med interessenter for bedre å forstå deres perspektiver og bekymringer på viktige spørsmål (inkludert CSR-spørsmål) og å integrere disse perspektivene og bekymringene (når og hvor det er mulig og forsvarlig) i selskapets bedriftsstrategi.

Selskaper har en tendens til å anerkjenne en viss verdi knyttet til interessentengasjement. Bevisstgjøring er et sentralt element i implementeringen av CSR. Hvis du ønsker å engasjere interessenter i strategien din, er det viktig å sikre at de forskjellige konseptene **for bærekraftig strategi** blir forstått.

Å informere interessenter om bærekraftige spørsmål bidrar til å øke bevisstheten deres, gjøre dem ansvarlige og engasjere dem i selskapets samarbeidende og **inkluderende tilnærming**.

Samarbeidsprosessen pågår, og selskapet må være **åpen** om strategien og handlingene det bestemmer seg for å ta. Den må lære å kommunisere ærlig og være åpen for tilbakemeldinger og dialog. Utover ideen om **interessentansvar**, bør selskapet søke å gi et rom for samskaping som bygger **bærekraftige forretningsrelasjoner**.

Bærekraftige rapporter, nyhetsbrev, sosiale nettverk og møter er noen av måtene du kan kommunisere om selskapets handlinger.

Engasjement fra interessenter gir tre viktige fordeler:

- Det driver innovasjon - Ved å engasjere interessenter kan organisasjoner identifisere nye forretningsmuligheter etter hvert som informasjonsflyten forbedres.
- Det bygger sosial kapital - sosial kapital for økonomisk samarbeid og utvikling som "nettverk sammen med felles normer, verdier og forståelser som letter samarbeid i eller mellom grupper". I dagens verden bør sosial kapital betraktes som minst like viktig som anleggsmidler som fordeler inkluderer større tilgang til informasjon, forbedret innflytelse og fordelene av støtte i stedet for gransking hvis uventede problemer oppstår.
- Risikoreduksjon - I et samfunn der global kommunikasjon foregår ved å trykke på en knapp; Engasjement fra interessenter kan gi et tidlig varselsignal om potensielle risikoer som frykt for produkter og sosiale og miljømessige konsekvenser.

Å engasjere interessenter konsekvent og fra begynnelsen gjør det mulig for bedrifter å utforme et program som bidrar til å identifisere passende standarder og tilnærminger til CSR-ledelse, og anerkjenner at noen interessenter er ekstremt kunnskapsrike og kan til og med være involvert i utviklingen av disse standardene og kodene. Dette er ekstremt verdifullt når du vurderer alternativene som er tilgjengelige for CSR-rapportering.

Utvikling og vedlikehold av meningsfulle relasjoner med interessenter omfatter et sett av praksiser der dialog mellom aktører fremstår som et sentralt aspekt.

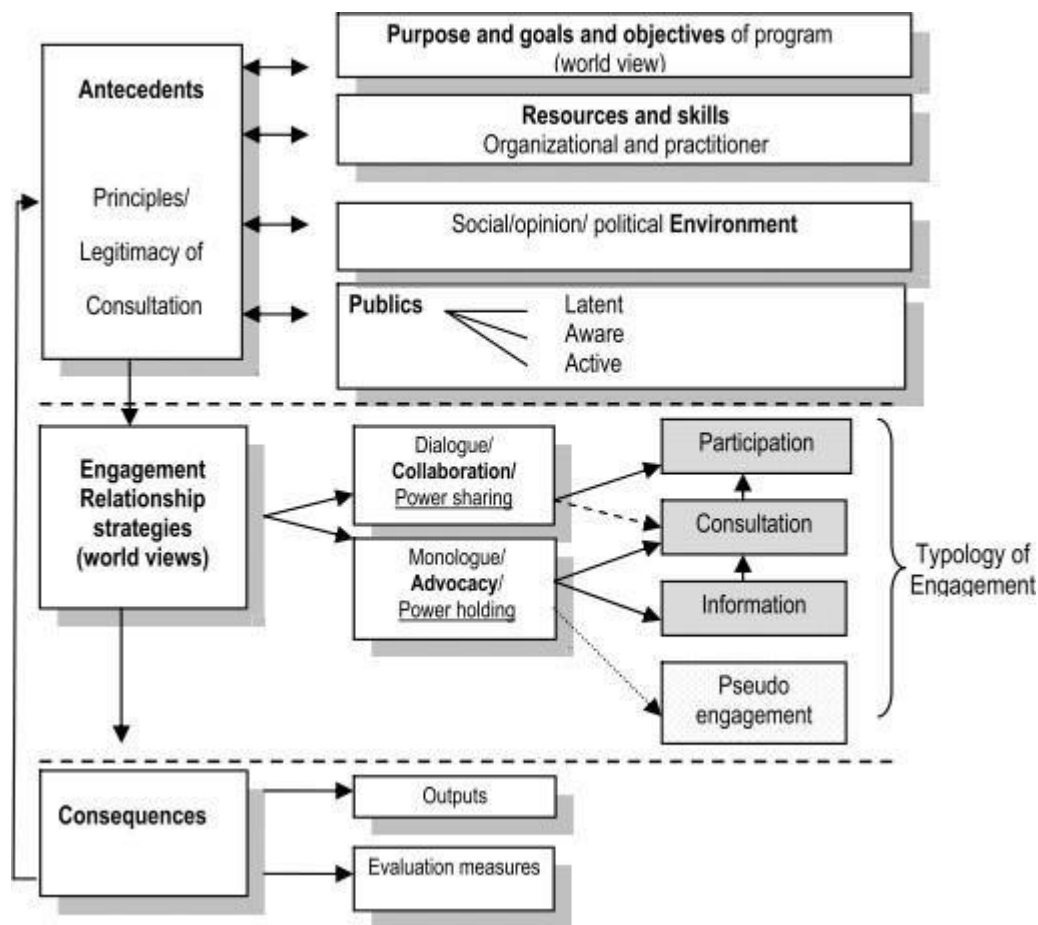
Dialog mellom interessenter er viktig, fordi det er en kanal som går utover den tradisjonelle kommunikasjonsprosessen for å nå en nærmere form for forståelse. Interessentdialog bør betraktes som en avansert form som støtter engasjement og understreker gjensidig ansvar for informasjonsdeling, åpenhet og engasjement for å identifisere problemer og bestemme løsninger. Når selskaper identifiserer hvem deres interessenter er, bør dialogen finne sted i et miljø som gjør det mulig for deltakerne å samhandle i nåtiden samtidig som de anerkjenner bidragene fra både tidligere problemer og potensielle fremtidige problemer.

Måtene som dialog oppstår på, kan variere i henhold til konteksten, organisasjonen og de involverte aktørene.

Hver handling utviklet av en organisasjon kan påvirke prosessen om hvordan interessenter samhandler med den. Det er behov for å skape tettere relasjoner i en viss sammenheng med fokus på et etterfølgende engasjement. Gitt denne konteksten er det et krav om å flytte fokuset i interessentdialogen bort fra det organisasjonssentriske perspektivet mot multisenterlogikk, for å utforske hvordan man kan stimulere og kontinuerlig motivere aktører slik at de er.

Definisjonen og utviklingen av en effektiv interessentdialog er det første hovedtrinnet som kan sikre vellykket involvering og engasjement fra interessenter. Etter dette synspunktet antas interessentkontakt å være den siste fasen i prosessen med å koble interessenter til selskapets mål. Interessentengasjement omfatter et sett med praksiser for å skape og administrere et "*miljø*" som kan håndtere og samarbeide med interessenter på en dynamisk måte.

En prosessmodell for interessentengasjement er en pålitelig tilnærming for å lette identifiseringen av elementer i komplekse omstendigheter og forholdet mellom disse elementene. Denne prosessen bør struktureres etter en logisk matrise av forskjellige elementer som:



Derfor krever prosessen for involvering av interessenter flere dimensjoner, samt en intensiv dialog mellom partene. Det er nødvendig å grave dypt inn i relasjonene for å skape reelle og effektive samspill i samfunnet. Utover å observere forholdet mellom interessenter, er det nødvendig å samhandle tett med ulike fasetter av selskapet, for eksempel ansattes engasjement, leverandørens engasjement og forbrukerengasjement.

Tatt i betraktning disse egenskapene, er gode relasjoner mellom interessenter i et nettverk med flere interessenter de som utvikles under forhold med rettferdighet, åpenhet og ærlig engasjement gjennom dialogiske prosesser som sikrer at gjensidige interesser vil bli vurdert selv om de er skadelige for individuelle behov og interesser.

I denne sammenheng er hva som kan betraktes som et rettferdig, åpent og ærlig forhold - selv når interessekonsensus ikke er mulig - et relevant spørsmål for debatt. Derfor antar interessentkontakt at denne pågående prosessen krever flere dimensjoner, samt en intensiv dialog mellom partene. Det er nødvendig å grave dypt inn i relasjonene for å skape reelle og effektive samspill i samfunnet.

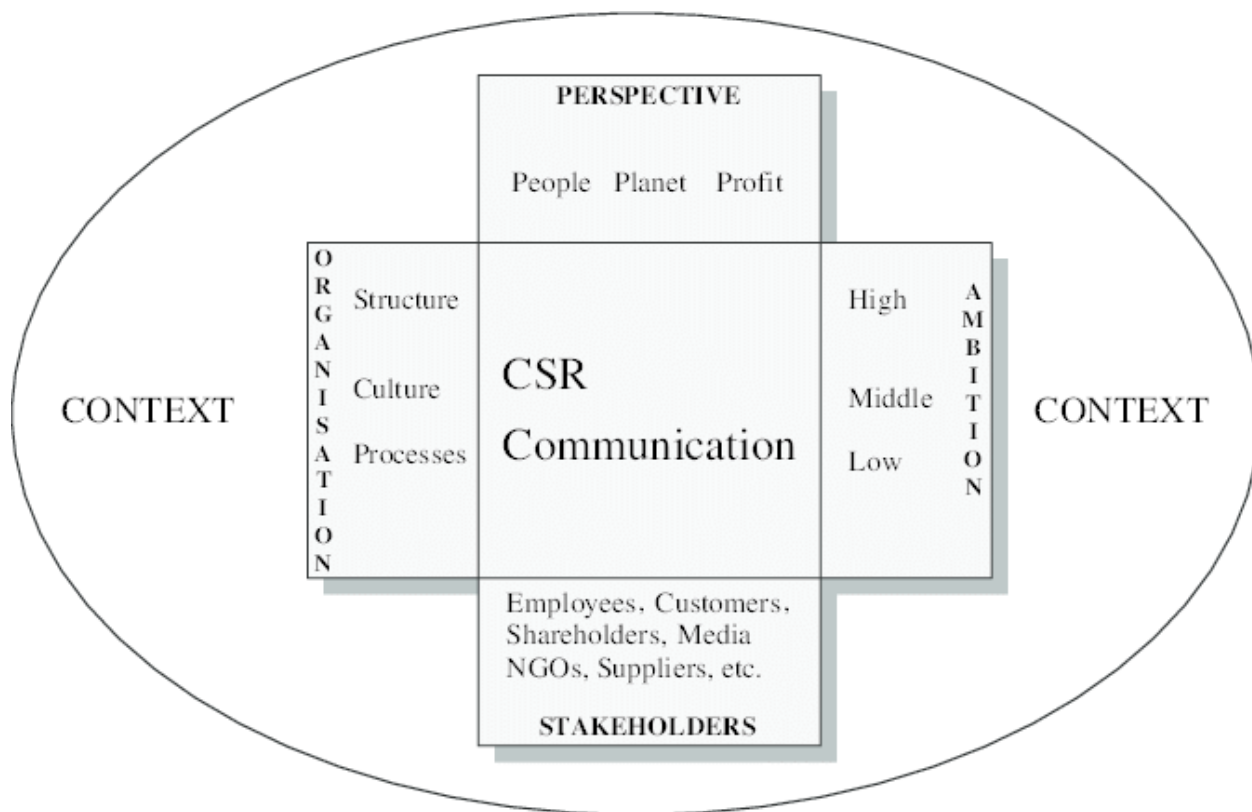
3.4 Kommunikasjon og empati

CSR-kommunikasjon er en kommunikativ praksis, som selskaper forplikter seg til å integrere sosiale, miljømessige, etiske, menneskerettigheter og forbrukerhensyn i deres forretningsvirksomhet og kjernestrategi i nært samarbeid med sine interessenter.

CSR krever at den som opererer og anvender CSR-prinsipper må ha spesifikke og skreddersydde ferdigheter og kompetanser på kommunikasjon, som samsvarer med CSR-tilnærmingen og etisk oppførsel.

Kommunikasjon er en viktig del av en virksomhet, både i den interne kommunikasjonen som skal formidles mellom ansatte og ulike avdelinger, samt den eksterne kommunikasjonen som må skje til interessentene som er knyttet til organisasjonen. Slike ferdigheter må omfatte ulike komponenter som samsvarer med kommunikasjonen om **samfunnsansvar** uttrykt i CSR-tankegangen. Siden **CSR** betraktes som en "måte å tenke på" og er en del av organisasjonens kjernevirksomhet, må **kommunikasjon** fremheve sin rolle som en verdifull komponent i bedriftskulturen for alle interessenter. CSR i kommunikasjonsprosesser setter interessenters interesser og krav i sentrum for organisasjonens oppmerksomhet. Den kombinerer interessenters interesser i alle strategiske beslutninger og prosedyrer for å styrke medlemsidentifikasjonen.

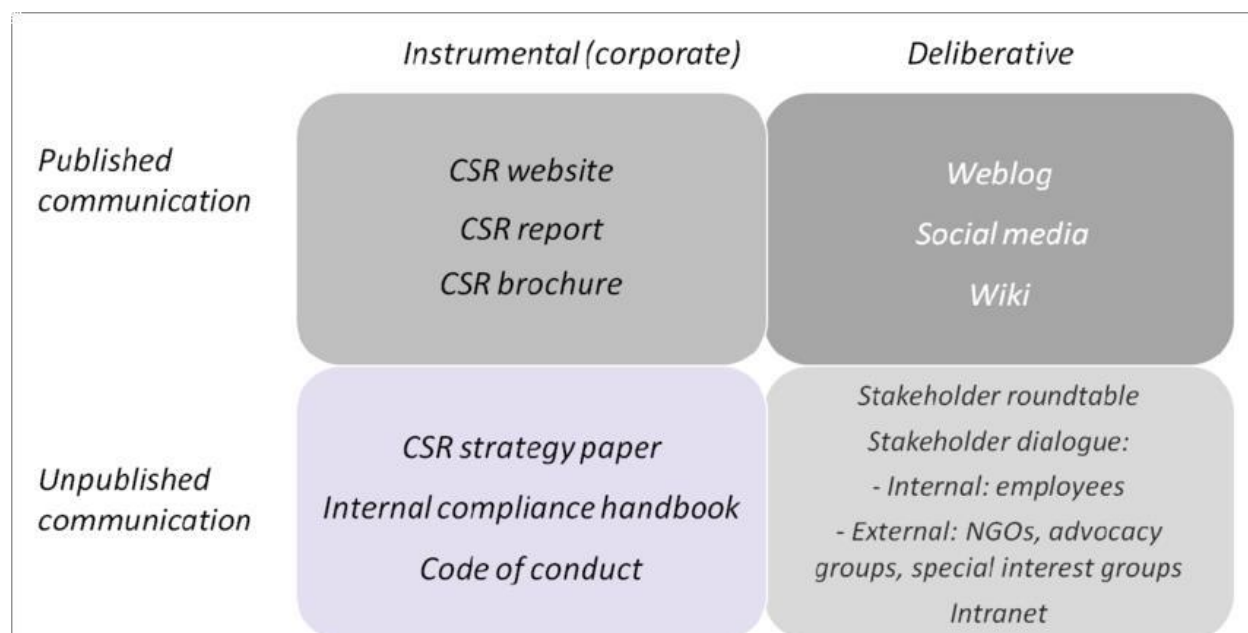
CSR-kommunikasjon er en vanskelig oppgave fordi den bærer en rekke trusler og muligheter. Av denne grunn er riktig CSR-kommunikasjonsstrategi avgjørende for å effektivt påvirke forbrukernes holdning og atferd.



Kreativ kommunikasjon (tilstedeværelse av slående, relevant og forståelig innhold) er viktige komponenter for en CSR-kommunikasjon som ikke bare er overføring av informasjon (dvs. mål, intensjoner, aktiviteter), men det går utover det fordi det er basert på en kontinuerlig prosess med leting, konstruksjon, forhandling og modifikasjon mellom ulike aktører.

Kommunikasjon om samfunnsansvar bør baseres på en bilateral interaksjon som engasjerer interessenter i kommunikasjonsprosessen mens de utvikler og implementerer en CSR-strategi, noe som muliggjør etablering av dialogen. Kommunikasjonsverktøykassen for implementering av

CSR-strategien for å etablere dialog med interessenter bør ta hensyn til ulike og skreddersydde tilnærminger og verktøy som bør brukes til dette formålet. Disse verktøyene og tilnærmingene for å organisere en kommunikasjonsprosess for interessenter, tar hensyn til kommunikasjonsbarrierer i hvert trinn: opprettelse, koding, overføring, mottak, dekodning og respons.



Mens "Empati" er evnen til å forstå eller føle hva en annen person opplever - og her er den viktige biten - fra deres referanseramme. Det blir ofte feilaktig forvekslet med eller antatt å være det samme som sympati.

Det er en dyp sammenheng mellom empati og ekte CSR bygget på selskapets kjerneverdier. Der verdier som ærlighet og sosial rettferdighet prioriteres, blir empati grunnfjellet i sosiale tiltak. Bedrifter består av ansatte, hver med sine egne individuelle og delte erfaringer, sosiale grupper og kulturelle forskjeller. Å lytte til og identifisere empatiske ansatte som brenner for saker, kan bidra til å inspirere til støtte og presse på for sosiale tiltak som selskapet deres deretter kan stå bak. Empati er også en måte for bedrifter å sette sine ansatte først og virkelig bli kjent med dem og hva som motiverer og driver dem.

Empati, innenfor CSR-praksis og kommunikasjon, fremmer en raskere prosess med vellykkede interessenter, ansatte og kundens engasjement, og oppnår på en dypere og bærekraftig måte en langsiktig innflytelse av fordelene.

I dette tilfellet kan for eksempel CSR-empati i seg selv ha en indirekte effekt av ansattes empati på kundelojalitet (CL) og lojalitetsutfall gjennom mellomliggende variabler, dvs. kundeaffektiv forpliktelse, oppfattet servicekvalitet og kundetilfredshet.

Alle har en grad av empati, og hvem som helst kan utvikle og dyrke sin empati ved hjelp av tilnærminger og utvikle spesifikke ferdigheter og kompetanser, som:

- Forstå egne fordommer
- Lese fiksjon og andre aktiviteter for å sette deg i andres sko
- Opprettholde positivitet
- Forstå sin egen kundebase
- Få tilbakemeldinger fra sine egne kolleger og kunder

Å uttrykke empati er like viktig som å dyrke den og bidrar til å levere god kundeservice. Kunder trenger å vite at organisasjonene forstår hvordan de føler seg gjennom ord, tonefall, kroppsspråk og andre signaler, avhengig av hvordan samtalen skjer. Noen

Måter som er en del av de forespurte ferdighetene og kompetansene, der det er mulig å empati med en kunde, er relatert til:

- Aktiv lytting
- Unngår sympati
- Holder sin egen holdning i sjakk
- Å la tvilen komme folk til gode
- Gjør kundene til en del av løsningen
- Leter etter felles interesser
- Vær alltid respektfull
- Reagerer på kundens tone
- Vær ekstra forsiktig når det er en språkbarriere
- Ta deres side når de har rett

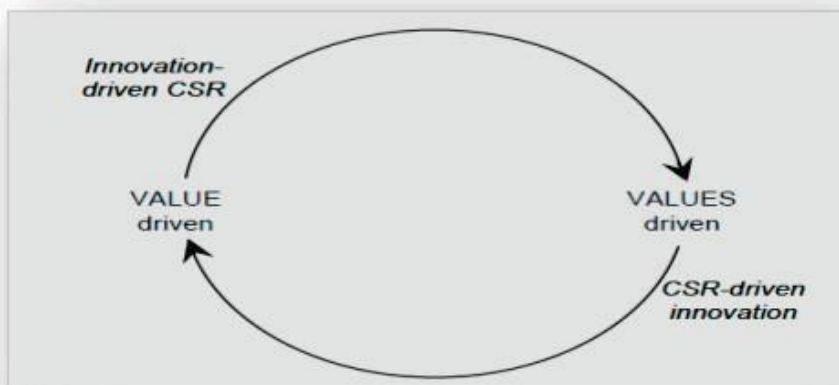
3.5 Innovasjon

CSR-konseptet har utviklet seg over tid og har endret måten innovasjon blir unnfanget på. Teknikken viser at CSR-aktiviteter har blitt responsivt introdusert for å oppnå interessentenes behov og standarder, for å bli gradvis mer strategiske aktiviteter.

Bærekraftige innovasjoner er effektive verktøy for å fremme CSR-aktiviteter og dermed sosiale resultater. I denne sammenhengen drives CSR-innovasjonspåvirkningen av spesifikke kanaler som selskapets konkurransevne, strategiutvikling og rammeverk.

Innovasjon er grunnlaget for forretningskompetanse. CRS og innovasjon har vokst sakte frem i løpet av det siste tiåret, og forbedringene i CRS-prosessen kan refereres til som "sosial innovasjon". De eneste vellykkede merkevarene i fremtiden vil være de som ser disse utfordringene som muligheter for innovasjon, snarere enn risikoer som skal lindres. CSR representerer "integriteten som et selskap styrer seg selv med, oppfyller sitt oppdrag, lever etter sin verdi, engasjerer seg med sine interessenter, måler sin innvirkning og rapporterer om sine aktiviteter". CRS og innovasjon refererer hovedsakelig til Corporate Social Innovation, som er relatert til en produktinnovasjon med et sosialt formål.

I tillegg fokuserer bedriftens sosiale innovasjon som forandringsagenter for samfunnet, griper muligheter andre savner og forbedrer systemer, oppfinner nye tilnærminger og skaper løsninger for å forandre samfunnet til det bedre.



Nøkkelferdighetene og evnene som bedrifter må se etter når de ansetter og utvikler talent for å drive sosial innovasjon, er et kjerneaspekt ved CSR-forretningsvekst. Disse nøkkelferdighetene inkluderer:

1. Kreativitet – å ta flere innspill for å komme opp med nye ideer for å løse problemer;
2. Håndtere tvetydighet - kan håndtere endring og usikkerhet;
3. Forretningsans – bredt syn på forretnings- og driftsmiljøer;
4. Motivere andre – på alle nivåer i virksomheten til å jobbe kollektivt;
5. Mellommenneskelig kunnskap - sosial tilknytning, åpent sinn og tilpasningsdyktig;
6. Perspektiv – ser mot et bredest mulig syn på en sak/utfordring;
7. Lytting – praktiserer oppmerksom og aktiv lytting med tålmodighet til å høre alle sider;
8. Å håndtere paradokser – fleksibelt og tilpasningsdyktig for å kombinere tilsynelatende motsetninger

De viktigste anbefalingene til bedrifter om å integrere sosial innovasjon i bedriftskulturen på en slik måte at ansatte med disse ferdighetssettene kan trives er:

- Definer et sosialt formål og gjør det til kjernen i forretningsaktiviteter
- Legg inn sosial innovasjon i ledelse, kommunikasjon og handlinger
- Etablere en sosial innovasjonsrolle og skape sosiale innovasjonsmestere i avdelinger
- Inkluder sosial innovasjon i lærings- og utviklingsplanene for alle funksjoner
- Fremme et miljø som oppmuntrer til tverrfunksjonelt samarbeid
- Samarbeide med bredere interessenter som har ferdigheter og kunnskap
- Inkluder sosial konsekvensanalyse innenfor belønningsrammer
- Etablere, måle og rapportere om sosiale innovasjonsaktiviteter og sosiale konsekvenser.

Utover å tiltrekke og utvikle talent med ovennevnte ferdigheter for å legge inn sosial innovasjon i et selskap, vil følgende bidra til å bygge riktig kultur og arbeidsmiljø for å sikre integrering av sosial innovasjon i kjernevirksomhetsstrategi:

- Mennesker – støtte og oppmuntring fra toppen av organisasjonen og nedover, noe som gir ansatte tid og rom til å utforske sosiale problemer og idégenerering dypt;
- Prosesser – ha rammeverket på plass for å kunne samarbeide internt og eksternt, inkludert å skape fora for å ramme inn sosiale problemer;
- Systemer – definer, mål og kommuniser ytelsesmålinger for å sikre at selskapet leverer og opprettholder aktiviteter med stor innvirkning.