

Sukvinder Kaur Nijjer

Bærekraft i et skandinavisk IT-konsulentselskap

En kvalitativ studie om konsulentenes arbeid og forhold til bærekraft

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi

Veileder: Anne Iversen

Oktober 2023



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Sukvinder Kaur Nijjer

Bærekraft i et skandinavisk IT-konsulentselskap

En kvalitativ studie om konsulentenes arbeid og forhold til bærekraft

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Anne Iversen
Oktober 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for psykologi



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Denne kvalitative studien undersøker hvordan ansatte i et skandinavisk IT-konsultentselskap opplever og forholder seg til bærekraft gjennom sitt arbeid i kundeprosjekter, og hva dette kan lære Bedriften i deres videre arbeid. Formålet med studien er å undersøke hvilke rammer rundt konsulentenes arbeid som er mest fremtredende, og hvordan disse kan påvirke måten de forholder seg til bærekraft. Datamaterialet er samlet inn gjennom personlige dybdeintervju med fem konsulenter og fire nøkkelpersoner. I analysen er refleksiv tematisk analyse benyttet, informert av kritisk realisme som vitenskapelig ståsted. Funnene sees i lys av sosial utvekslingsteori, i tillegg til forskning på pro-miljøatferd og sentrale forhold ved konsulentenes arbeid. Resultatene tyder på at hvordan konsulentene opplever og forholder seg til bærekraft i sitt arbeid forekommer gjennom en komplisert interaksjon mellom individets, Bedriftens og kundenes kortsiktige og langsiktige behov. Dette kan komme av at konsulentene fungerer som bindeleddet mellom kundene og Bedriften i denne interaksjonen. Denne posisjoneringen gir konsulentene muligheten til å utvikle sin dybde- og breddekunnskap innen gitte fagområder og bransjer, men det gjør også at de må håndtere diskrepansen mellom partenes ulike behov i kundeprosjektene. Når behovene er vanskelige å forene kan det oppstå et spenningsforhold, noe som kan føre til at konsulentene må prioritere noen behov over andre. Resultatene tyder samtidig på at konsulentene har varierende kunnskap om bærekraft og opplever det som komplisert og omfattende, i tillegg til at de muligens opplever usikkerhet rundt i hvilke grad og på hvilken måte bærekraft skal inkluderes i deres arbeid. Dette kan muligens bidra til at bærekraft nedprioriteres, spesielt når bærekraft ikke er integrert i kundeprosjektet fra start. Bedriftens videre utvikling av deres bærekraftarbeid bør derfor ta hensyn til interaksjonen mellom konsulentene og kunden. Samtidig kan det være en fordel å skape bevissthet om hvilke verktøy konsulentene kan bruke for å inkludere bærekraft i kundeprosjektene, i tillegg til å legge til rette for kompetanseheving som knyttes mot konsulentenes fagområder. Det kan samtidig være fordelaktig for Bedriften å skape tydelige forventninger og retningslinjer rundt ansattes arbeid med bærekraft, som både er rettet mot konsulentene og kundene.

Nøkkelord: bærekraft, bærekraftig utvikling, konsulentvirksomhet, teknologi, pro-miljøatferd, ekstrarolleatferd, sosial utvekslingsteori, kritisk realisme og tematisk analyse

Abstract

This qualitative study explores how employees in a Scandinavian IT consulting company perceive and engage with sustainability in their work on client projects and what this can teach the company for their future endeavors. The study aims to investigate the prominent frameworks surrounding consultants' work and how these can influence their approach to sustainability. I collected the data through in-depth personal interviews with five consultants and four key individuals. The analysis utilized reflexive thematic analysis, informed by critical realism as the scientific standpoint. The findings are viewed through social exchange theory, research on pro-environmental behavior, and key aspects of consultants' work. The results suggest that how consultants perceive and engage with sustainability in their work occurs through a complex interaction involving the individual's, the company's, and the client's short-term and long-term needs. This complexity could be because consultants act as intermediaries in this interaction between clients and the company. This positioning allows consultants to enhance their in-depth and broad knowledge within specific subject areas and industries. However, it also requires them to navigate the discrepancy between the parties' differing needs in client projects. When needs are challenging to reconcile, tension may arise, potentially leading the consultant to prioritize particular needs over others. Moreover, the results indicate that consultants possess varying levels of knowledge about sustainability and find it complex and extensive. Additionally, they may experience uncertainty regarding the extent and way they should incorporate sustainability into their work. The perception of sustainability as complex and extensive, along with the above-mentioned uncertainty, could result in the deprioritization of sustainability, especially when sustainability is not initially integrated into the client project. Consequently, the company's continued development of sustainability efforts should consider the interaction between the consultant and the client. Simultaneously, it may be beneficial to raise awareness of the tools consultants can employ to integrate sustainability into client projects and facilitate skill development related to consultants' areas of expertise. It could also be advantageous for the company to establish clear expectations and guidelines regarding employees' sustainability work directed toward consultants and clients.

Keywords: sustainability, sustainable development, consultancy, technology, pro-environmental behavior, extra-role behavior, social exchange theory, critical realism, and thematic analysis

Forord

Da er jeg kommet ved veis ende i mitt lange studieliv her ved NTNU, og for en reise det har vært! Med denne masteren setter jeg et punktum for en studietid fylt med læring, gode samtaler, latter og nye opplevelser. Jeg ville ikke vært denne tiden foruten.

Jeg vil benytte anledningen til å rette en stor takk til kontaktpersonene i Bedriften, som tok meg varmt imot og ga meg tillit. Ikke minst vil jeg takke alle deltakerne som tok seg tid til å delta i studien. Bidraget deres har gitt meg uvurderlig innsikt og kunnskap om bærekraft, og det har vært en sann glede å snakke med hver og en. Jeg vil også takke min veileder, Anne Iversen, for din faglige støtte. Dine tilbakemeldinger og motiverende ord bidro til å gi meg klarhet når retningene for oppgaven var mange. Tusen takk!

Når jeg først er i gang med takkerunden må jeg rette en spesielt stor takk til min samboer som har stått på sidelinjen og heiet meg frem. Din støtte har vært uvurderlig. Jeg vil også rette en stor takk til Marit Rønning Lund og Susanne Bjørge Rem ved Sit Råd, som hjalp meg å se og finne tilbake styrken og drivkraften.

Masteroppgaven følger APA-standard (7. utgave) i oppsett og referering, med unntak av kriterier satt av Psykologisk institutt ved NTNU. Utvikling av problemstilling og intervjuguider, samt gjennomføring av datainnsamling og analyse er gjort av meg. Studien er et uavhengig prosjekt som ble gjennomført uten forespørsel fra Bedriften.

Og med det vender jeg blikket fremover. God lesing!

Trondheim, oktober 2023



Sukvinder Kaur Nijjer

Innholdsfortegnelse

På veien mot et bærekraftig arbeidsliv.....	1
Konsulentbransjen – en tjenesteytende og kunnskapsdreven næring.....	2
Bærekraft i praksis hos en skandinavisk IT-konsulentvirksomhet	3
Bakgrunn og formål for studien.....	4
Ivaretagelse av bedriftens og kundenes anonymitet	5
Teori.....	6
Begrepsavklaring og avgrensning av bærekraft og bærekraftig utvikling	6
Den tredelte bunnlinjen – en modell om bærekraftig utvikling	7
Konseptualisering av pro-miljøatferd	9
Intrarolle- vs ekstrarolle pro-miljøatferd	10
Sosial utvekslingsteori	11
Metode	14
Oppsummering av forskningsdesignet	14
Datainnsamlingen	14
Rekruttering av konsulenter og nøkkelpersoner	14
Valg av datainnsamlingsmetode.....	15
To intervjuguider – samme fokus, tilpasset innfallsvinkel	16
Treffsikkerhet og validitet	17
Forberedelse og gjennomføring av intervjuene	18
Test kommunikasjonsplattformen i forkant.....	18
Gi deltakerne teknisk informasjon og en direktekobling til møtet.....	18
Ta høyde for distraksjoner	18
Intervjuvarigheten	19
Gjør en vurdering av lagringsbehovet	19
Håndtering av samtykkeprosesser.....	19
Intervjusirkelen	19
Transkriberingsprosessen.....	20
Forskningsetiske betraktninger	21
Økonomisk insentiv	21
Anonymitet og frivillighet.....	21
Oppbevaring og håndtering av datamaterialet	22
Dataanalysen	22
Valg av analysemetode og vitenskapelig ståsted	22
Gjennomgang av analyseprosessen.....	23

Fase 1: Gjør deg kjent med datamaterialet	23
Fase 2: Lag koder	24
Fase 3: Innledende temagenerering	25
Fase 4: Utvikling og revaluering av temaer	25
Fase 5: Raffinere, definere og navngi temaer	25
Fase 6: Å introdusere funnene	26
Resultater	27
Sentrale organisatoriske forhold ved Bedriften	27
Oppsummering av analyseresultatene	29
Å balansere børs og katedral	31
Trepartsforholdet	33
Å være en (begrenset) partner med kunden	35
Vi kan ikke jobbe med bærekraft alene	38
Å utvikle seg i forhold til kompetanse, ikke stillingstittel.....	42
Bærekraft som en tilleggskompetanse	43
Et gjennomgående operasjonaliseringsproblem	47
Bærekraft handler om mer enn miljøgreia	47
Bærekraft handler om transformasjon	50
Diskusjon	53
Bærekraft i praksis – Det er ikke nok å vite at bærekraft er mer enn miljø	54
Konsulent/kunde-forholdet	56
Tillit – Grunnleggende, men ikke nødvendigvis nok	58
Bærekraftarbeid er også kunnskapsarbeid	59
Implikasjoner og veien videre	60
Konklusjon	62
Referanser	64

På veien mot et bærekraftig arbeidsliv

Klimakrisen kan hevdes å være en av vår tids største utfordringer (Kazdin, 2009), og flere forskere er enige i at den er menneskeskapt (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2007). I overført betydning vil dette også si at mennesker både kan og må utvikle løsninger som forhindrer videre utvikling av klimaproblemene. Et tydelig signal om at dette er kommet på agendaen er etableringen av nasjonale og internasjonale handlingsplaner, lover og reguleringer som har til hensikt å håndtere og bremse effekten av klimaendringene, samt bekjempe fattigdom og sosial urettferdighet (De forente nasjoner, 2015a, 2015b; Klima- og miljødepartementet, 2021; UNFCCC, u.å.; Utenriksdepartementet, 2023). Som følge av en stadig strengere nasjonal og internasjonal miljøpolitikk vil rammebetingelsene for norsk næringsliv endre seg (Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft, 2016). I tillegg vil en langsiktig utvikling av grønn konkurransekraft være avhengig av at næringslivet tenker strategisk rundt hva det grønne skiftet, det vil si overgangen til et lavutslippssamfunn (Klima- og miljødepartementet, 2021) innebærer, og at de samtidig ser og benytter markedsmulighetene som ligger i denne omstillingen (Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft, 2016, s. 4 & 21). Virksomheter står i en særstilling når det kommer til påvirkningen de kan ha på enkeltindividet og samfunnet, og vil dermed ha en avgjørende rolle i det grønne skiftet og utviklingen av et bærekraftig samfunn (Hedegaard & Kreutzer, 2016; Innovasjon Norge, 2021). De siste årene har imidlertid næringslivsaktører i stor grad blitt omtalt i forbindelse med årsakene til klimakrisen, og flere er blitt sterkt kritisert for deres påvirkning på miljøet (Rusten & Tvedt, 2018; Wright & Nyberg, 2017). Dette har blant annet ført til at flere bedrifter har inkludert bærekraft i sin forretningsvirksomhet (Robertson & Barling, 2015, s. 165) og forsøkt å redusere og nøytralisere sin negative miljøpåvirkning (Ones & Dilchert, 2012b, s. 445). For eksempel kom det frem i en undersøkelse gjennomført av Rambøll i 2021 at syv av ti norske virksomheter i privat sektor arbeider aktivt med å få på plass strategier som knytter FNs bærekraftsmål til deres kjernevirksomhet (Rambøll, 2022).

I dag fokuseres det imidlertid i større grad på potensialet som næringslivet har når det kommer til innovasjon og utvikling av løsninger som kan bidra til å redusere klimagassutslippene, både lokalt og globalt (Bocken et al., 2019). I den forbindelse står det norske næringslivet i en unik posisjon da de har både teknologi, kunnskap og erfaring som kan være nyttig for at Norge skal bli et lavutslippssamfunn (Næringslivets hovedorganisasjon, 2018, s. 3). Det kan derfor hevdes at norske virksomheter i stor grad har muligheten til å utnytte verdiskapingspotensialet som ligger i bærekraftsmålene og de globale samfunnsutfordringene (Norges forskningsråd, 2017, s. 15), og dermed være viktige bidragsytere i omstillingen til et bærekraftig samfunn. Imidlertid kommer det frem av den overnevnte undersøkelsen til Rambøll (2022) at flere virksomheter opplever utfordringer knyttet til gjennomføringen av sine bærekraftstrategier. Det hevdes blant annet at de mangler nødvendig kunnskap og ressurser, samt at dagens prosesser og systemer ikke er gode nok. I tillegg viser en utredning fra EY (2019) at tempoet på den bærekraftige omstillingen innenfor 11 bransjer er for lavt og at fokuset er for begrenset. En potensiell årsak hevdes å være et relativt ensidig fokus på direkte utslipp fra egen virksomhet fremfor reduksjon av utslipp i alle ledd av produktets og tjenestens livssyklus (EY, 2019; Klima- og miljødepartementet, 2019). Samtidig hevder Finanstilsynet at mange bedrifter er

opptatt av å måle fremgang på kvantifiserte bærekraftsmål, men at flere ikke rapporterer om finansielle konsekvenser rundt risikoene knyttet til bærekraft (Finanstilsynet, 2020). Dette kan tyde på at flere virksomheter ikke har en god nok forståelse for hvordan politiske beslutninger omkring bærekraft kan påvirke selskapets risiko og markedsverdi, og dermed hvordan deres bærekraftstrategi kan fremme og hemme verdiskaping (Holden & Linnerud, 2021, s. 280 & 281). Dette gir indikasjoner på at selve etableringen av bærekraftstrategier og -initiativer ikke vil være nok til at bedriftene klarer å utnytte markedsmulighetene som ligger i det grønne skiftet, eller at de klarer å gjennomføre og opprettholde langvarige endringer i sin forretningsvirksomhet som både er i tråd med politiske beslutninger og eget behov for verdiskaping.

Basert på de overnevnte funnene kan norske virksomheters bidrag inn i den bærekraftige utviklingen av samfunnet sies å være både utfordrende og komplekst. På bakgrunn av dette vil flere sannsynligvis benytte eksterne aktører i sitt arbeid med å utvikle, implementere og utøve en virksomhetstilpasset bærekraftstrategi som tar hensyn til deres behov, lovkrav og øvrige krav fra andre samfunnsaktører, både i et kortsiktig og langsiktig perspektiv. For mange aktører i privat og offentlig sektor har konsulenttjenester blitt et attraktivt valg, blant annet fordi det gir tilgang til kompetanse og ressurser som virksomheten ikke har selv, samtidig som det kan være kostnadsbesparende og effektivt dersom tjenesteutviklingen gjøres riktig (Basu & Lederer, 2011; Kremic et al., 2006). I tillegg mener Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft (2016, s. 30) at «mye av fremtidens verdiskaping vil komme fra tjenesteytende sektor», noe som gjenspeiler seg i den sterke økonomiske veksten som den norske konsulentbransjen har hatt de siste årene, drevet primært av et gjennomgående fokus på digitalisering i privat og offentlig sektor (Christensen et al., 2013; Meld. St. 27 (2015–2016)). Samtidig er det et økende behov for kompetanse innenfor bærekraftig utvikling, noe flere konsulentvirksomheter ser ut til å ha tatt innover seg da bærekraftsrådgivning virker å være av de raskest voksende konsulentområdene i dag på verdensbasis (Infodesk, 2023).

Konsulentbransjen – en tjenesteytende og kunnskapsdrevne næring

I takt med den økende lønnsomheten og utviklingen innenfor tjenesteytende næringer har flere begynt å omtale disse som kunnskapsnæringer da de ofte er høyteknologiske, innovative og tiltrekker seg høyt utdannet arbeidskraft (Sentralbyrå, u.å.). Konsulentbransjen utgjør en viktig del av den tjenesteytende sektoren og ansees av flere som sentralt i, om ikke selve symbolet på kunnskapsarbeid og kunnskapsintensive arbeidsplasser (Sturdy et al., 2010). I vid forstand kan man si at et konsulentselskap tilbyr bistand (Furusten, 2009). Mer presist vil det derimot være å referere til den distinkte rollen, organiseringen og identiteten som omtales av konsulentene selv (Mosonyi et al., 2020). Med denne tilnærmingen kan konsulentselskapenes virksomhet defineres som

[a] service contracted for and provided to organizations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organization to identify management problems, analyze such problems, recommend solutions to these problems, and help, when requested, in the implementation of solutions'. (Greiner & Metzger, 1983, s. 7, sitert i Mosonyi et al., 2020, s. 121)

Kunnskap omtales ofte som intellektuell kapital og er en kritisk ressurs for ethvert firma. For konsulentvirksomheter er kunnskapsforvaltning spesielt viktig da produksjon og videreformidling av kunnskap utgjør selve kjernevirksomheten, noe som gjør konsulenten til en forvalter av kunnskapskapital. Konsulentenes kunnskapskapital bygges blant annet opp gjennom kundeprosjekter, og det settes ofte krav til at deres kompetanse og evne til å sammenfatte og benytte erfaringer fra ulike prosjekter og bransjer kan benyttes på tvers av prosjekter og problemstillinger (Sarvary, 1999). Konsulentenes kunnskap gjør de i stand til å identifisere problemer og fasilitere prosesser som enten gir tilpassende, kontekstspesifikke løsninger eller standardiserte løsninger, alt etter hva som er den aktuelle kundens behov (Hargadon og Sutton, 1996, sitert i Sarvary, 1999, s. 98). Konsulentenes rolle i utviklingen og implementeringen av teknologiske og bærekraftige løsninger kan dermed sies å ha stort potensiale, spesielt sett i lys av en økende bruk av konsulenttjenester og utfordringene norske virksomheter opplever i sin bærekraftige utvikling.

Bærekraft i praksis hos en skandinavisk IT-konsulentvirksomhet

Denne studien bygger på innsamlet data fra et konkret skandinavisk IT-konsulentselskap som leverer et bredt spekter av utviklings- og rådgivningstjenester innen IT, kommunikasjon og virksomhetsstyring til aktører i privat og offentlig sektor. Studien har kun fokus på driften i Norge, og videre beskrivelser vil derfor ta utgangspunkt i dette.

Ved utgangen av 2021 hadde Bedriften over 1 800 ansatte fordelt over fem regioner med mellom ett og fem tilknyttede bedriftskontorer hver (Bedriften, 2022b). Alle regionene tilbyr konsulenttjenester innen rådgivning og prosjektledelse, systemutvikling og tjenstedesign. Videre har Bedriften en variert kundeportefølje, men de fire største sektorene er olje og gass, offentlig administrasjon og forsvar, kraftforsyning og tjenesteytelse. I tillegg er 52.9% av kundene fra privat sektor (Bedriften, 2022b).

En av bedriftens viktigste oppgaver er å bistå kundene med digitalisering av deres oppgaver og prosesser ved blant annet å benytte mulighetene som den digitale teknologien gir dem. Dette gjøres ved å utvikle gode og brukernære tjenester, og gjennom automatisering og effektivisering av systemer (Bedriften, 2021). Samtidig har Bedriften hatt et økende fokus på hvordan de kan inkludere bærekraft gjennom eksisterende og nyetablerte tjenester de siste årene. I 2020 gjennomførte Bedriften en intern undersøkelse, basert på Euronext sin veiledning om ESG-rapportering, for å avdekke deres muligheter og risikoer innen bærekraft (Bedriften, u.å.-a). Resultatet viser blant annet at Bedriftens muligheter til å jobbe direkte og indirekte med bærekraft er størst gjennom deres digitaliseringsarbeid i eksisterende og nye kundeprosjekter, spesielt der bærekraft allerede er et sentralt element. Samtidig blir klima- og miljøutsatte oppdrag og kompetanse innen bærekraft sett på som høye, gjenværende risikoer. Videre har Bedriften definert noen fokusområder som de mener vil bidra til å gjøre bærekraft til en naturlig del av deres kjernevirksomhet (Bedriften, u.å.-b). For det første har Bedriften fokus på bærekraft i sin interne virksomhet, blant annet gjennom kompetansedeling og -heving, reduksjon av eget miljøavtrykk, innføring og videreutvikling av klimaregnskap, samt videreutvikling av etiske retningslinjer og aktsomhetsvurderinger. For det andre skal Bedriften ha fokus på bærekraft i alle relasjoner med kunder og samarbeidspartnere, blant annet ved å fokusere på å skape sosialt inkluderende og energieffektive løsninger. Når det kommer til klima- og miljøutsatte

oppdrag har Bedriften fokus på å utvikle og skreddersy løsninger som optimaliserer produksjonen hos kunden. Samtidig er de opptatt av å øke sin tilstedeværelse i kundeprosjekter som bidrar til strukturelle endringer i bærekraftig retning.

Utover dette har Bedriften et gjennomgående fokus på kompetansedeling internt og eksternt. Som kunnskapsbedrift står Bedriften i en unik posisjon når det kommer til å fasilitere for tversektoriell kunnskapsoverføring. I følge Bedriftens nettsider viser deres oppdrag innen olje og gass og kraftforsyning at det er behov og muligheter for kompetanseoverføring mellom bedrifter i samme sektor og på tvers av sektorer (Bedriften, u.å.-b). Kompetanseheving og kunnskapsdeling er et sentralt premiss i bedriftens virksomhet. Gjennom opparbeiding og deling av kunnskap om teknologi, bruker, organisasjon og forretning kan konsulentene opparbeide seg en helhetlig kompetansebase som kan brukes for å identifisere, utvikle og implementere løsninger for en bærekraftig omstilling (Bedriften, 2022b). Konsulentene blir dermed en svært sentral og viktig del av bedriftens arbeid med bærekraft, både internt og eksternt.

Bakgrunn og formål for studien

Siden 1970-tallet og frem til nå er det gjort en god del forskning på menneskets forståelse av og respons på klimaendringer, spesielt når det kommer til hva som ligger til grunn for atferd i klima- og miljøsammenheng (Robertson & Barling, 2015). Dette omtales som pro-environmental behavior, eller pro-miljøatferd på norsk (Flagstad, 2016). Imidlertid har teorier om pro-miljøatferd hovedsakelig blitt brukt til å forstå hvordan man kan få individet til å gjennomføre miljøtiltak i husholdningen, som for eksempel kildesortering og strømsparing (Ones & Dilchert, 2013, s. 119). Når det kommer til bærekraft i virksomheter, har forskningsfokuset hovedsakelig vært begrenset til hvordan bedrifter kan redusere sitt karbonavtrykk gjennom konkrete tiltak på organisasjonsnivå (Boiral et al., 2015). Dette er til tross for at ansatte og deres atferd vil være en uadskillelig del av virksomhetens bærekraftinitiativer (Unsworth et al., 2021; Zacher et al., 2023). Samtidig har samspillet mellom organisatoriske og individuelle faktorer i implementeringen av bærekrafttiltak i virksomheter til dels vært fraværende, og den økende interessen for dette har primært sett på hvordan man kan få ansatte til å engasjere seg i bedriftens miljøtiltak (Robertson & Barling, 2015; Unsworth et al., 2021). Når det kommer til konsulentbransjen befinner konsulentene seg i en posisjon hvor de har relasjoner knyttet til både ansatte og ledelsen hos sin arbeidsgiver, og hos kunden (Fincham, 1999). Dermed er det flere faktorer som kan gjøre seg gjeldende i deres arbeid, deriblant når det kommer til tillit (Appelbaum & Steed, 2005) og samarbeid (Chalutz Ben-Gal & Tzafrir, 2011; Zaheer et al., 1998) i disse relasjonene. Viktigheten av interaksjonen mellom makro- og mikrofaktorer indikerer at det er nødvendig med en holistisk tilnærming til bærekraftig utvikling i virksomheter, hvor det tas hensyn til at ansatte er en aktiv del av sin organisatoriske kontekst og at de er i et samspill med flere parter. Dette vil være minst like gjeldende for konsulentvirksomhetene da konsulentene kan spille en viktig rolle i andre virksomheters bærekraftige utvikling (Hannemann, 2019). Problemstillingen er derfor som følger;

Hva kan påvirke konsulentenes arbeid med bærekraft i kundeprosjekter, og hva kan dette lære oss om Bedriftens videre arbeid med bærekraft?

Ivaretagelse av bedriftens og kundenes anonymitet

For å ivareta Bedriftens og kundenes anonymitet har jeg gjort flere grep som påvirker hvordan de fremstilles og beskrives gjennom hele studien. Først og fremst refererer jeg til bedriften som «Bedriften» i de tilfellene hvor det ville vært naturlig å brukt firmanavnet. Dette gjelder både i teksten og i referanselisten. Når det kommer til kundene har jeg bevisst valgt hovedsakelig å referere til de som en enhet, ved å betegne de som «kunden» eller «kundene». I enkelte sammenhenger har det vært nødvendig med beskrivelser av konkrete kunder. I disse tilfellene har informasjon som kan identifisere kunden blitt fjernet eller omformulert. Dette gjelder også for informasjon som kan identifisere Bedriften. I tillegg blir deltakerne referert til som enten konsulenten/konsulentene, nøkkelpersonen/nøkkelpersonene, ansatte eller ved bruk av fiktive navn. Informasjon om den enkeltes kjønn, alder, etnisitet, ansvars- og fagområde, ansiennitet og geografiske tilhørighet blir ikke nevnt. Se metodedelene for mer informasjon om ivaretagelsen av forskningsetiske hensyn i denne studien.

Teori

I dette kapitlet presenteres teori og empiri som er relevant for å forstå konsulentenes opplevelser og utfordringer med bærekraft når det kommer til deres arbeid i kundeprosjekter. Avgrensningen av studiens teoretiske rammeverk og konseptualiseringen av sentrale begreper tar utgangspunkt i resultatene fra dataanalysen og innsiktsarbeidet som ble gjennomført i forbindelse med datainnsamlingen.

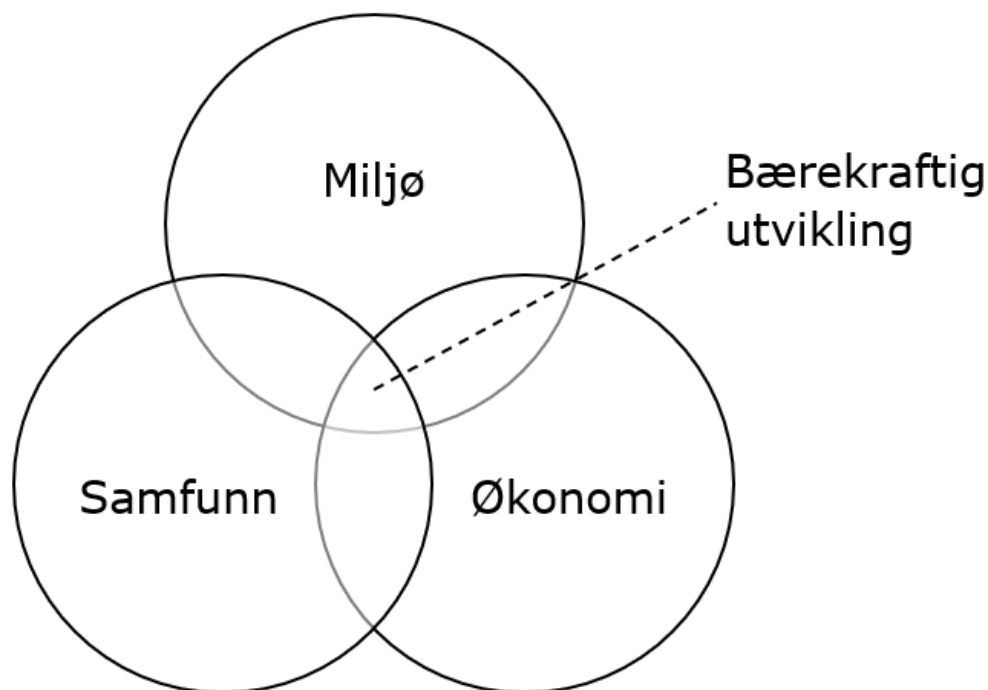
I første del gis en kort presentasjon av Bedriften. Deretter beskrives og avgrenses bærekraft og bærekraftig utvikling. Bærekraft fra et arbeids- og organisasjonspsykologisk perspektiv er et relativt nytt fenomen. Dette innebærer at det per i dag ikke er enighet om et helhetlig teoretisk rammeverk som tar for seg bærekraft i organisasjoner i forskningslitteraturen. Jeg har derfor valgt å ta utgangspunkt i nærliggende konsepter, modeller og teorier som er relevant for problemstillingen. Videre har jeg valgt å forklare hvordan individet kan knyttes til bærekraft gjennom ekstrarolle pro-miljøatferd, noe som etterfølges av en redegjørelse av sosial utvekslingsteori. Denne teorien benyttes for å forstå sette samspillet mellom konsulenten og kunden, samt konsulenten og Bedriften i et teoretisk rammeverk. Til slutt oppsummeres det teoretiske rammeverket. I tillegg blir implikasjoner for den videre analysen av datamaterialet beskrevet.

Begrepsavklaring og avgrensning av bærekraft og bærekraftig utvikling

Begrepene bærekraft og bærekraftig utvikling ble introdusert i rapporten *Vår felles fremtid*, levert av Gro Harlem Brundtland og Verdenskommisjonen for miljø og utvikling (heretter omtalt som Brundtland-kommisjonen) i 1987. Ifølge kommisjonen handler bærekraft og bærekraftig utvikling om å tilfredsstille nåtidens behov og målsetninger uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å dekke sine behov (Brundtland-kommisjonen, 1987). Denne definisjonen har vært essensiell i det omfattende arbeidet som har foregått internasjonalt med å skape et samlende rammeverk for hvordan hver nasjon kan arbeide for en bærekraftig utvikling. Kort fortalt består kjernen av dette rammeverket i dag av Agenda 2030, Addis Ababa Action Agenda og Parisavtalen. Førstnevnte er en internasjonal handlingsplan som ble lansert av FN i 2015. Den beskriver 17 bærekraftsmål og 169 detaljerte delmål for hvordan verdenssamfunnet kan arbeide for en bærekraftig utvikling innenfor tre likeverdige områder; økonomi, sosiale forhold og miljø (De forente nasjoner, 2015b). Addis Ababa Action Agenda er en handlingsplan som sier noe om hvordan verdenssamfunnet kan samkjøre finansieringen av bærekraftig utvikling med utgangspunkt i prioriteringer innen hvert av de ovenfornevnte områdene (De forente nasjoner, 2015a), mens Parisavtalen fra 2016 er en internasjonal avtale med konkrete bestemmelser for reduksjon av klimagassutslipp (UNFCCC, u.å.). Rammeverket tar dermed utgangspunkt i at bærekraft består av en sosial, miljømessig og økonomisk dimensjon, og at bærekraftig utvikling handler om å finne en balanse mellom disse områdene (figur 1). Dette gjenspeiler seg videre i utviklingen av modeller for hvordan næringslivet kan arbeide for en bærekraftig utvikling (Holden & Linnerud, 2021).

Figur 1

Visuell fremstilling av bærekraftig utvikling



Merk. Figuren er hentet fra Holden og Linnerud (2021, s. 200), hvor «samfunn» benyttes i stedet for «sosiale forhold».

Den tredelte bunnlinjen – en modell om bærekraftig utvikling

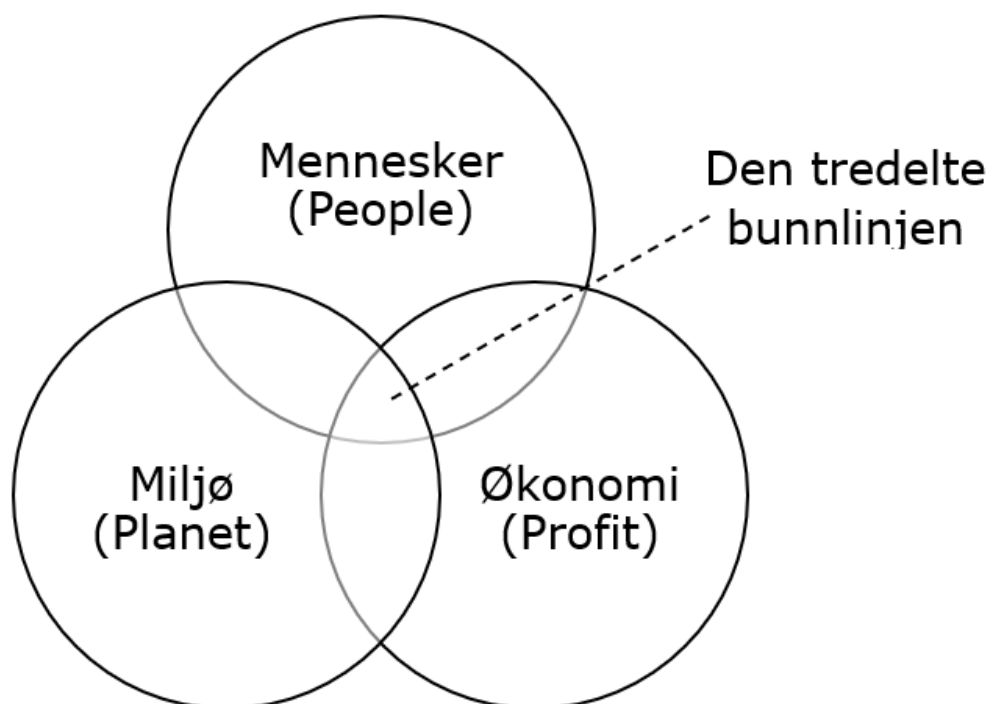
Med etableringen av det internasjonale rammeverket for bærekraftig utvikling har ulike bærekraftsmodeller blitt tilpasset, slik at deres operasjonalisering av bærekraft er i overensstemmelse med hvordan det blir formidlet og forstått i næringslivet og i politiske sammenhenger. Modellene kategoriseres hovedsakelig som enten analytiske eller normative (Holden & Linnerud, 2021). Modellene i den førstnevnte kategorien sier noe om dagens tilstander, mens den andre sier noe om hvordan situasjonen bør være. Begge modellkategoriene tar utgangspunkt i at bærekraftig utvikling består av de tre ovenfornevnte dimensjonene, og at det er behov for en balanse mellom dem. I tillegg er begge kategoriene nødvendige for å få en helhetlig forståelse av bærekraftig utvikling. Imidlertid er de normative modellene svært omfattende, noe som har ført til at analytiske modeller anvendes i større grad.

«The Tripple Bottom Line» (TBL), omtalt som den tredelte bunnlinjen eller de tre p'ene på norsk, er blitt den mest dominerende, analytiske modellene i det norske næringslivet (Holden & Linnerud, 2021). Den benyttes blant annet av Bedriften. TBL er i utgangspunktet en regnskapsmodell som ble utviklet av John Elkington på 90-tallet. Den tar

utgangspunkt i at bedriftenes lønnsomhet ikke bare skal måles i profitt, men også ut ifra sosiale og miljømessige forhold. På bakgrunn av dette omtales bærekraftsdimensjonene fra forrige avsnitt som tre bunnlinjer; økonomi (profit), mennesker (people) og miljø (planet). Sammen utgjør de virksomhetens tredelte bunnlinje (figur 2) (Elkington, 1998; Holden & Linnerud, 2021). I denne sammenhengen referer den økonomiske bunnlinjen til bedriftens økonomiske lønnsomhet. Det vil si den økonomiske verdien bedriften besitter etter at alle kostnader er trukket fra. Mennesker sikter til sosiale forhold. Dette inkluderer blant annet lovverk og retningslinjer knyttet til arbeidstakerens rettigheter og arbeidsmiljø, samt påvirkningen bedriften har på lokalsamfunnet. Til slutt tar den miljømessige bunnlinjen for seg påvirkningen bedriften har på miljøet, både lokalt og globalt (Farooq et al., 2021; Holden & Linnerud, 2021). Formålet med TBL-teorien er derfor å bidra til at bedrifter fokuserer på sin samlede påvirkningskraft ved å inkludere sosiale og miljømessige resultater, samt likestille disse med økonomisk lønnsomhet. I tillegg utvides definisjonen av interessenter til å omfatte ansatte, brukere og leverandører, samt myndigheter, lokalsamfunnet og samfunnet for øvrig (Robins, 2006).

Figur 2

Den tredelte bunnlinjen



Merk. Figuren er hentet fra Holden og Linnerud (2021, s. 202).

Imidlertid har den økonomiske og miljømessige bunnlinjen fått omfattende oppmerksomhet i forskningslitteraturen og i næringslivet, mens den sosiale bunnlinjen har blitt underrepresentert (Tate & Bals, 2018). Noe av dette kan skyldes at teorien kun er opptatt av at det gjøres «noe» på alle dimensjonene, uten å presisere hva som er «nok» på hverken den enkelte bunnlinjen eller på tvers av dem (Holden & Linnerud, 2021). I tillegg gir ikke modellen føringer for hvilke interessenter som skal ha høyest prioritet i tilfeller hvor det oppstår motstridende ønsker og forventninger. På bakgrunn av dette har blant annet Robins (2006) tatt til orde for at TBL ikke tar for seg bedriftens bunnlinje i det hele tatt; det handler i stedet om å øke virksomhetenes transparens ved å legge til rette for en mer detaljert og omfattende informasjonsdeling ut til bedriftens interessenter. På bakgrunn av kritikken av modellen anerkjennes behovet for en mer holistisk tilnærming, hvor man ser forbi lønnsomhet og fokuserer mer på selve samspillet mellom faktorene som utgjør hver av bunnlinjene. Samtidig anerkjennes behovet for ytterligere teoretisk rigør.

I denne studien legges det likevel mer vekt på samspillet mellom miljø og profit, da miljømessige og økonomiske forhold var et gjennomgående tema i samtalene med konsulentene. En ytterligere begrunnelse for å fokusere mest på disse dimensjonene er den pågående diskusjonen om hvorvidt sosiale og miljømessige forhold bør inkluderes under en felles betegnelse, spesielt ved å innlemme sistnevnte under «Corporate Social Responsibility» (CSR) (Ones & Dilchert, 2013), omtalt som virksomhetenes samfunnsansvar på norsk. CSR er et sosialt konstruert fenomen som legger til grunn at bedrifter organiserer sin virksomhet på en måte som øker og optimaliserer deres balanse mellom de tre ovenfornevnte dimensjonene innenfor den gitte konteksten de opererer i (Dahlsrud, 2008; Ruepert et al., 2015). Å innlemme miljømessige forhold under CSR-betegnelsen er blitt gjort av de som anser miljøet som en egen interessent på lik linje med andre sosiale medlemmer og grupper som er viktige for virksomheten, og som bedriften har et ansvar overfor (se blant annet Orlitzky et al. (2003) for en litteraturgjennomgang). Imidlertid virker det å være både empiriske, teoretiske og konseptuelle grunner for å holde disse dimensjonene atskilt (Ones & Dilchert, 2013, s. 120-122), noe denne studien har valgt å ta hensyn til.

Konseptualisering av pro-miljøatferd

For at implementeringen av bærekraft i forretningsvirksomheter skal være vellykket er bedriftene avhengig av støtte fra sine ansatte, blant annet gjennom pro-miljøatferd (Dumont et al., 2017; Iqbal & Piwowar-Sulej, 2023; Robertson & Barling, 2015) I denne studien defineres pro-miljøatferd som «[scalable] actions and behaviors that employees engage in that are linked with and contribute to or detract from environmental sustainability» (Ones & Dilchert, 2012b, s. 87). Årsaken er for det første at definisjonen er forholdsvis fleksibel og inkluderende. Dette er i motsetning til for eksempel Mesmer-Magnus et al. (2012) sin definisjon som tar utgangspunkt i at atferd kun er intensjonell og under individets kontroll. For det andre inkluderer den ovenfornevnte definisjonen frivillig atferd som ikke er begrenset til arbeidsoppgavene, omtalt som «organizational citizenship behavior for the environment» (OCBE). Imidlertid fokuserer definisjonen først og fremst på handlinger som er målbare og sammenlignbare på individnivå, noe som begrenser omfanget. Ifølge Robertson og Barling (2015) er det ikke nødvendigvis slik at handlinger som kan klassifiseres som pro-miljøatferd kan tilskrives et enkeltindivid. For eksempel kan

deltakelse i ulike bærekraftinitiativer være en kollektiv handling. I tillegg er enkelte handlinger, for eksempel relatert til kunnskapsdeling, ofte komplekse og vanskelige å måle. Det kan derfor være hensiktsmessig å ikke begrense omfanget av handlinger som kan klassifiseres som pro-miljøatferd utelukkende basert på graden av kvantifiserbarhet (Francoeur et al., 2021). Videre tar definisjonen hovedsakelig for seg atferd som ofte assosieres med gjennomføringen av virksomhetens miljøtiltak, noe som også kjennetegner forskningen på relaterte begreper. Imidlertid kan pro-miljøatferd også knyttes til organisatoriske prosesser (Boiral et al., 2015). For eksempel kan ansatte utvikle ferdigheter og kunnskap knyttet til spesifikke prosesser som de kan bruke til å foreslå forbedringer (Boiral et al., 2015), eller til å komme med nye, innovative løsninger og ideer (Ramus & Killmer, 2007).

Basert på den overnevnte forskningen og annen eksisterende litteratur, tar denne studien utgangspunkt i at handlinger knyttet til pro-miljøatferd ikke nødvendigvis er intensjonelle eller under individets kontroll. Utover dette tar studien hensyn til at pro-miljøatferd også kan kategoriseres etter grad av oppgaveorientering (intrarolle- vs ekstrarolleatferd) (Francoeur et al., 2021; Ones & Dilchert, 2013; Robertson & Barling, 2015), noe som redegjøres for i kommende avsnitt. Når det kommer til påvirkningskilder kan pro-miljøatferd, i tillegg til å påvirke organisatoriske og kontekstuelle prosesser, også bli påvirket av dem (Dumont et al., 2017; Tsui et al., 1997; Zacher et al., 2023). For eksempel kan relasjonen den ansatte har til sine kollegaer og ansatte hos kunden påvirke atferd (Davenport, 2010; Fincham, 1999). Pro-miljøatferd kan dermed sies å være mer komplekst, kontekstavhengig og bestående av flere fasetter (Boiral et al., 2015, s. 13) enn det som fremkommer i denne studien.

Intrarolle- vs ekstrarolle pro-miljøatferd

Som nevnt tidligere kan pro-miljøatferd klassifiseres etter grad av oppgaveorientering, det vi si enten som intrarolle- eller ekstrarolleatferd. Når det kommer til påvirkningen som organisatoriske faktorer har på ansattes atferd er det ikke gitt at bærekraftstrategier og -initiativer påvirker ansattes intrarolleatferd (Norton et al., 2014). På organisasjonsnivå ser det i tillegg ut til at bærekraftinitiativer designes på en måte som legger opp til ekstrarolleatferd hos individet (Daily et al., 2009). I tillegg samsvarer ofte handlinger som klassifiseres som pro-miljøatferd med kjennetegnene på ekstrarolleatferd (Boiral & Paillé, 2012; Daily et al., 2009; Francoeur et al., 2021; Ramus & Killmer, 2007). Det kan derfor være fordelaktig å skille mellom intrarolle- og ekstrarolle pro-miljøatferd (Boiral & Paillé, 2012).

Intrarolleatferd omfavner handlinger som forventes eller kreves for å gjennomføre oppgaver i henhold til stillingsbeskrivelsen (Williams & Anderson, 1991, hentet fra Hsu et al., 2017, s. 1526), og som anerkjennes formelt (Dumont et al., 2017). I tillegg kjennetegnes situasjoner hvor ansatte utøver intrarolleatferd av at ulike ansatte har omtrent samme oppfatningen og forventninger til hva som utgjør et tilstrekkelig ferdighetsnivå, samt hva som kreves av incentiver for å utføre oppgavene på en tilfredsstillende måte (Mischel, 1973). Intrarolle pro-miljøatferd innbefatter dermed handlinger som kan anses som oppgaveorienterte. Det kan for eksempel være oppgaver knyttet til endringer av vann- og avløpssystemer. I dette tilfellet vil ansattes atferd ha et

innebygd miljøfokus da de blant annet må sørge for at arbeidsutførelsen ikke fører til lekkasjer eller forurensning. Et annet eksempel kan være ansatte som har konkrete oppgaver knyttet til utviklingen av bærekraftstrategier gjennom rollen som bærekraftsrådgiver eller tilsvarende. For de fleste vil imidlertid pro-miljøatferd sannsynligvis være knyttet til ekstrarolleatferd, da denne atferden ofte ikke kreves for å gjennomføre oppgavene (Ramus & Killmer, 2007). Ekstrarolleatferd referer til handlinger som ikke er spesifisert i stillingsbeskrivelsen, men som overskrider forventningene knyttet til arbeidsoppgavene og som ikke nødvendigvis blir offisielt anerkjent (Dumont et al., 2017; Katz & Kahn, 1978; Van Dyne et al., 1994). Med andre ord kan ekstrarolleatferd knyttes til situasjoner der ansatte har ulik forståelse av hva som utgjør et tilfredsstillende nivå av ferdigheter, læringsbetingelser eller incentiver for å gjennomføre handlingene på en adekvat måte (Mischel, 1973). Imidlertid er ekstrarolleatferd viktig for utviklingen av sosiale relasjoner og psykologiske attributter som kan øke arbeidsprestasjonen (Van Dyne & LePine, 1998, hentet fra Hsu et al., 2017, s. 1526), i tillegg til å være gunstig for virksomhetens gjennomføring av bærekraftinitiativer (Yuriev et al., 2018).

Denne studien vil primært fokusere på ekstrarolle pro-miljøatferd, som ofte omtales som «organizational citizenship behavior for the environment» (OCBE) i forskningslitteraturen. Dette valget begrunnes med at konsulentenes arbeid med utvikling, implementering og rådgivning innen IT, kommunikasjon og virksomhetsstyring ikke nødvendigvis inkluderer bærekraft eksplisitt fra kundens side. Derfor kan ansvaret for å integrere bærekraft i kundeprosjekter havne hos konsulentene. Denne antakelsen støttes videre av Bedriftens bærekraftstrategi, som blant annet fastslår at konsulentene skal inkludere bærekraft i kundedialogen (Bedriften, 2022a). Det kan se ut til at Bedriften legger opp til at konsulentene selv tilpasser hvordan bærekraft skal inkluderes. Imidlertid kan ekstrarolleatferd som oppstår i ulike situasjoner, i tillegg til den ansattes relasjon til andre gjennom sin rolle, påvirkes av individuelle attributter og den sosiale dynamikken (Kim et al., 2017). Med andre ord kan barrierer for ekstrarolle pro-miljøatferd ikke bare være knyttet til individuelle karakteristikk, men også være kontekstavhengige (Norton et al., 2015; Yuriev et al., 2018). Det kan derfor oppstå forskjeller i ekstrarolle pro-miljøatferd mellom konsulentene, både på grunn av individuelle attributter og på bakgrunn av relasjonen vedkommende har til kollegaer og kunden i kundeprosjektet. Dette innebærer også at atferden hos den enkelte konsulent kan variere på tvers av prosjekter hos ulike kunder og hos samme kunde, påvirket av andre som er involvert i prosjektet, samt prosjektets innhold, formål og avgrensninger. Det er dermed hensiktsmessig å se nærmere på samspillet mellom individet og omgivelsene, spesielt kundene.

Sosial utvekslingsteori

Ulike teoretiske rammeverk med utgangspunkt i kostnad/nytte-perspektiv har blitt brukt for å forklare pro-miljøatferd i arbeidssammenheng. Disse kan deles i to kategorier. Teoriene i den første kategorien tar utgangspunkt i at vi tenker før vi handler, og fokuserer derfor på å gi innsikt om hvilke aspekter som ligger til grunn for atferd. Den andre kategorien fokuserer mer på hvilke individuelle, sosiale, normative og affektive konsekvenser individet sannsynligvis fokuserer på, med utgangspunkt i verdier og mål som går forut for atferd (Robertson & Barling, 2015, s. 34). Teorier som inngår her, og som er

blitt benyttet for å forklare pro-miljøatferd, er blant annet «value-belief-norm»-teorien (Andersson et al., 2005) og teorien om planlagt atferd (Greaves et al., 2013). Utover dette har også sosial identitetsteori (Tian & Robertson, 2019), sosial utvekslingsteori (Paillé et al., 2013) og sosial læringsteori (Saleem et al., 2020) blitt benyttet for å forklare effekten av blant annet bærekraftledelse og tiltak knyttet mot «corporate social responsibility» på ansattes pro-miljøatferd, i en organisatorisk kontekst (se Tian og Liu (2022) for en litteraturgjennomgang).

For å forstå mekanismene som ligger til grunn for pro-miljøatferd, spesielt når det kommer til ekstrarolleatferd, kan det være hensiktsmessig å inkludere organisatoriske forhold (Boiral & Paille, 2012). Siden forholdet mellom konsulentene og kundene blir ansett som en kritisk faktor for suksessfull konsultering (Mohe & Seidl, 2011), i tillegg til at Bedriften har uttrykt at deres muligheter til å arbeide med bærekraft er størst gjennom kundeprosjektene (Bedriften, u.å.-b), er det derfor hensiktsmessig å benytte en teori som ser på samspillet mellom to eller flere parter i en organisatorisk kontekst. I denne studien benyttes derfor prinsipper fra sosial utvekslingsteori. Teorien har tidligere blitt benyttet for å forklare hvordan mellommenneskelige faktorer, som tillit og forpliktelse, og organisatoriske faktorer i forholdet mellom konsulenter og kunder kan mediere effekten av organisatorisk endring (Chalutz Ben-Gal & Tzafrir, 2011; Fincham, 1999). Dette er relevant da ansatte i en virksomhet kan ansees som endringsagenter som implementerer organisasjonenes tiltak (Dumont et al., 2017), noe som kan ha overføringsverdi til innleide konsulenter. Dette er fordi de ofte fungerer som endringsagenter i kundeprosjektene de har ansvar for (Hoppmann et al., 2018), og dermed kan bidra inn i kundens bærekraftarbeid gjennom sin rolle. I tillegg har sosial utvekslingsteori i større grad blitt benyttet som rammeverk for å forstå konteksten rundt bærekraft i arbeidssammenheng (Paillé et al., 2022), spesielt når det gjelder ansattes pro-miljøatferd (Norton et al., 2015). I denne studien benyttes derfor prinsipper fra sosial utvekslingsteori for å sette samspillet mellom konsulentene i Bedriften og kundene i en kontekst, samt se det opp imot ekstrarolle pro-miljøatferd og resultatene fra analysen.

Videre er det viktig å understreke at sosial utvekslingsteori ikke er et enkeltstående teoretisk rammeverk, men heller et konseptuelt paradigme som består av flere konseptuelle modeller med røtter fra både antropologien, psykologien og sosiologien (Cropanzano & Mitchell, 2005). Imidlertid har modellene til felles at sosial utveksling beskrives som en serie av interaksjoner som fører til forpliktelser (Emerson, 1976, sitert i Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 874). Teorien sier også noe om hvorfor og hvordan parter samarbeider og oppnår mål som de ofte ikke er i stand til å oppnå på egenhånd (Lawler & Thye, 1999, s. 217). Vanligvis blir disse interaksjonene betraktet som gjensidig avhengige da partene utveksler noe av verdi for den andre. Denne utvekslingen vil i tillegg være betinget av handlingene til motparten (Emerson, 1976; Lawler & Thye, 1999). Samtidig kan handlinger knyttet til interaksjonen defineres som frivillige handlinger som motiveres av en forventet avkastning eller konsekvens (Blau, 1964a, sitert i Emerson, 1976, s. 340). Med andre ord bygger teorien på en ide om resiprositet eller byttehandel, hvor den ene parten gjengjelder den andres positive eller negative innsats (Gergen, 1969; Gouldner, 1960, sitert i Cropanzano et al., 2017, s. 1). Resiprositeten bygger på tre moralske betingelser som regulerer den sosiale og organisatoriske konteksten; å gi, å ta og å returnere (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005; Mauss, 1954, sitert i Paillé et al., 2022, s. 3280). I tillegg til en interaksjon basert på

resiprositet eksiterer det også en sosial utveksling basert på forhandling (Paillé et al., 2022). I følge Molm et al. (2017, s. 209) (sitert i Paillé et al., 2022, s. 3280) går denne formen for utveksling ut på at partene forhandler frem avtalevilkårene for interaksjonen sammen, for å sikre at avtalen kommer begge partene til gode. Det betyr imidlertid ikke at partene får like mye ut av interaksjonen. Resiprositet ligger fremdeles til grunn for utvekslingen, men det eksisterer en høyere grad av usikkerhet om når og hvor den andre parten vil gjengjelde da dette påvirkes av konteksten. I en slik setting vil den personlige kostnaden, som utgjør en iboende egenskap i alle resiprokale utvekslinger, være lavere (Molm et al., 2000) da hva som forventes i utvekslingen er formalisert og derfor bidrar til å forme interaksjonen (Paillé et al., 2022). Foreløpig er det begrenset med forskning på hvordan sosial interaksjon og utveksling basert på forhandling former samarbeid for å oppnå bærekraft. Imidlertid er det blant annet funnet at lederstøtte knyttet til bærekraft kan øke ansattes tilbøyelighet til pro-miljøatferd, også når det er lavt nivå av tillit mellom partene (Paillé et al., 2019), noe som ofte anses å ligge til grunn for sosial utveksling basert på forhandling fremfor resiprositet (Paillé et al. 2022). Når det er sagt kan kvaliteten på forholdet mellom partene også ha en innvirkning, spesielt gjennom interaksjonskvaliteten. Dette kommer blant annet frem hos Chalutz Ben-Gal og Tzafrir (2011) som fant at et høyt nivå av tillit og forpliktelse til en organisatorisk endring mellom konsulenten og kunden kan ha en positiv effekt på i hvilken grad endringsprosessen blir vellykket. Det kan derfor tenkes at det er noe overføringsverdi mellom forskningen som er gjort på sosial utveksling mellom ledere og ansatte, og forholdet mellom konsulentene og kundene, men at det er visse nyanser som bidrar til kompleksiteten i forholdet mellom de sistnevnte partene.

Metode

I dette kapitlet redegjør jeg for innsamlingen, behandlingen og analyseringen av datamaterialet. Først gjør jeg en kort oppsummering av forskningsdesignet. Deretter redegjør jeg for datainnsamlingsmetoden, herunder rekrutteringen av deltakere, hensikten med to intervjuguider og gjennomføringen av intervjuene. Videre beskriver jeg transkriberingsprosessen og hvordan forskningsetiske hensyn er blitt ivaretatt. Til slutt gjennomgår og begrunner jeg valget av analysemetode, i tillegg til å redegjøre for mitt vitenskapelige ståsted og hvordan dette kommer til uttrykk i analysen.

Oppsummering av forskningsdesignet

Denne studien er en induktiv casestudie hvor et bestemt skandinavisk IT-konsultentselskap er benyttet som studieobjekt. Det ble gjennomført digitale, personlige og semi-strukturerte dybdeintervju med totalt ni deltakere fra Bedriften via kommunikasjonsplattformen Teams. Samtlige ble rekruttert fra Bedriftens ulike regioner og kontorer i Norge ved hjelp av forskjellige rekrutteringsmetoder. Forutsetningen for å delta var at deltakeren enten var fulltidsansatt i en konsulentrolle eller lederrolle, samt har hatt sin nåværende rolle ved det gjeldende kontoret i minst ett år. For de med en lederrolle var det i tillegg en forutsetning å ha god forståelse for Bedriftens kjernevirksomhet og den lokale organiseringen, samt at de jobbet tett på ansatte. Fem deltakere var konsulenter, mens fire hadde lederroller (heretter kalt nøkkelpersoner). Konsulentene og nøkkelpersonene ble intervjuet med utgangspunkt i to forskjellige og tilpassede semi-strukturerte intervjuguider, med overlappende fokusområder. Intervjuguidene ble utarbeidet på bakgrunn av Rubin og Rubin (2005) sin tilnærming til kvalitative intervju. Videre brukte jeg retningslinjene til Yao et al. (2014) og anbefalingene til Gray et al. (2020) for å forberede og kvalitetssikre datainnsamlingen. Hvordan jeg ivaretok forskningsetiske hensyn i datainnsamlingsprosessen er beskrevet i avsnittet om forskningsetiske betraktninger. Når det kommer til analysen og analysemetoden har jeg valgt å bruke refleksiv tematisk analyse med utgangspunkt i kritisk realisme. Analysen ble hovedsakelig gjort på et latent nivå, men det er også benyttet et semantisk nivå der dette ble vurdert som hensiktsmessig. Til slutt blir mine analytiske veivalg beskrevet.

Datainnsamlingen

Rekruttering av konsulenter og nøkkelpersoner

Hvordan rekrutteringen skulle gjennomføres ble bestemt i samråd med kontaktpersonene i Bedriften. På forhånd ønsket jeg etter beste evne å ivareta absolutt anonymitet, samt forsøke å rekruttere konsulenter med forskjellig fagbakgrunn fra Bedriftens ulike regioner og kontorer i Norge. I tillegg var det ønskelig at samtlige hadde erfaring med å arbeide i tverrfaglige team. Gjennom samtaler med kontaktpersonene kom vi frem til at den beste måten å rekruttere ansatte på, som samtidig ivaretok de overnevnte ønskene, var ved å dele informasjonsskrivet med samtykkeerklæringen (Vedlegg A) via Slack, som er en kommunikasjonsplattform de ansatte i Bedriften er pålagt å bruke. I tillegg ble min kontaktinformasjon delt slik at de som var interessert i mer informasjon eller

deltakelse kunne kontakte meg direkte. Dette førte imidlertid til svært lav respons, og på grunn av tidspress ble det vurdert som nødvendig å endre rekrutteringsmetode. Det ble derfor besluttet å rekruttere mer strategisk ved bruk av snøballmetoden. Kontaktpersonene informerte aktuelle nøkkelpersoner om studien, mens de i sin tur videresendte informasjonsskrivet til konsulenter som de mente var aktuelle deltakere. Etter å ha fått tilsendt navn og kontaktinfo til ansatte som hadde meldt sin interesse, sendte jeg dem informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen på e-post. Ved ett tilfelle ble en deltaker rekruttert gjennom mitt personlige nettverk. Vedkommende fikk tilsendt den overnevnte dokumentasjonen, samt min kontaktinformasjon gjennom en bekjent, og kunne ta kontakt med meg direkte ved ønske om ytterligere informasjon eller deltakelse.

En fordel med snøballmetoden er at den sikret at de som ønsket å delta visste at dette var en studie som ble gjennomført med godkjennelse fra ledelsen, og at samtlige hadde samtykket til å få sin kontaktinformasjon delt med meg. Når det er sagt gikk den på bekostning av deltakernes interne anonymitet, i tillegg til at konsulentene som ble rekruttert muligens ble selektert basert på nøkkelpersonenes subjektive preferanser og kjennskap til konsulentene. I tillegg ble det, i samråd med kontaktpersonene, besluttet å gi deltakerne muligheten til å føre timer for intervjuetiden. På den måten kunne de intervjues i arbeidstiden, noe som gjorde det mer gunstig å delta samtidig som det bidro til å redusere deltakernes interne anonymitet. Som en del av det informerte samtykket understreket jeg disse betraktningene overfor deltakerne tidlig i korrespondansen. Se avsnittet om forskningsetiske betraktninger for en mer inngående redegjørelse.

Det endelige utvalget besto av fem konsulenter og fire nøkkelpersoner, hvorav tre konsulenter og to nøkkelpersoner var menn, mens resten var kvinner. Alle deltakerne hadde høyere utdanning på enten bachelor- eller masternivå. To konsulenter jobber i region Nord, mens resten er fordelt på kontorer i region Vest, Sør og Øst. To av konsulentene arbeider som rådgivere, to innen prosjektledelse, mens den siste jobber som utvikler. Ansienniteten varierte mellom ett år og mer enn 10 år. Når det kommer til nøkkelpersonene kan jeg ikke nevne deres stillingstittel, hvilket kontor de jobber ved eller antall år i Bedriften av hensyn til deres anonymitet. Imidlertid er alle regionene representert. Alle deltakerne i studien oppfylder forutsetningene for deltakelse, som er beskrevet i oppsummeringen av forskningsdesignet.

Valg av datainnsamlingsmetode

Formålet med denne studien er å utforske hvordan bærekraft oppleves og arbeides med i en IT-konsulentvirksomhet, samt hva dette kan lære oss i den videre utviklingen av bærekraftarbeidet i Bedriften. På grunn av dette har jeg valgt å benytte kvalitativt dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. Metoden ble vurdert som best egnet fordi jeg valgte å ha en utforskende tilnærming til datainnsamlingen, blant annet ved at intervjuguidene ble utarbeidet på bakgrunn av bestemte fokusområder fremfor en spisset problemstilling (se avsnittet om intervjuguidene). Siden det i dialogen med kontaktpersonene kom frem at Bedriften er en desentralisert virksomhet med en sterk regional modell ble det vurdert som hensiktsmessig å rekruttere deltakere fra ulike deler av landet. Dette gjorde det aktuelt å åpne for å ha digitale intervjuer. I utgangspunktet fikk deltakerne muligheten til å velge mellom å ha et fysisk eller digitalt intervju, enten i eller

utenfor arbeidstiden. Imidlertid ønsket alle å bli intervjuet digitalt via Teams i arbeidstiden sin.

I følge Thunberg og Arnell (2021) kan digitale intervjuer være et godt alternativ til fysiske intervjuer, spesielt i tilfeller hvor geografisk distanse ellers ville begrenset utvalget. Derimot kan det være vanskeligere for forskeren å fange opp visuelle signaler fra deltakeren. Imidlertid er ikke dette nødvendigvis et problem da graden av verdi som non-verbal informasjon har i en studie vil avhenge av hva som utforskes (Opdenakker, 2006). I denne studien ble det ikke samlet inn sensitive opplysninger som potensielt kunne føre til stress hos deltakerne under intervjuene. Det var heller ikke forventet at deltakerne ville oppleve stress rundt bruken av et digitalt verktøy da Teams aktivt brukes som et arbeidsverktøy i Bedriften. På bakgrunn av disse refleksjonene ble digitalt intervju vurdert som en tilfredsstillende datainnsamlingsmetode.

To intervjuguider – samme fokus, tilpasset innfallsvinkel

Intervjuguidene (vedlegg B og C) ble utarbeidet mellom september og november i 2021. Rubin og Rubin (2005) sin tilnærming til kvalitative intervju, kalt responsivt intervju, ble brukt som veiledning av dette arbeidet da den ble vurdert som forenlig med studiens utforskende tilnærming. Ifølge forfatterne er et responsivt intervju en dynamisk og iterativ prosess hvor hver deltaker er en unik samtalepartner som aktivt bidrar til å forme intervjuet. På grunn av dette bør man som forsker tilstrebe å ha et relativt fleksibelt forskningsdesign, samt tilpasse intervju spørsmålene til hver samtale ut ifra deltakerens kunnskap og villighet til å dele. I tillegg blir intervjuet oppfattet som en strukturert samtale som organiseres ved å kombinere hovedspørsmål med oppfølgingsspørsmål og prober (Rubin & Rubin, 2005, s. 129). Hovedspørsmålene lages på forhånd og er ment å dekke de overordnede forskningsområdene. For å avgjøre hva slags områder som bør inkluderes i studien kan forskeren gjøre et innsiktsarbeid. Før utarbeidelsen av intervjuguidene gjorde jeg derfor en gjennomgang av forskningslitteraturen på bærekraft, hadde uformelle samtaler med kontaktpersonene i Bedriften og innhentet relevant informasjon fra Bedriftens nettside. På bakgrunn av dette innsiktsarbeidet kom jeg frem til tre fokusområder:

1. Kontekstuelle faktorer, herunder virksomhetens organisering
2. Bærekraft, herunder Brundtland-definisjonen, FNs bærekraftsmål og den tredelte bunnlinjen
3. Kunden og kunderelasjonen

For å favne disse fokusområdene på best mulig måte bestemte jeg meg for å lage to semi-strukturerte intervjuguider, den ene for konsulentene og den andre for nøkkelpersonene. Dette gjorde det mulig for meg å tilpasse hovedspørsmålene etter en forventning om deltakernes kunnskap og erfaring innen hvert fokusområde. Konsulentguiden (K-guiden) utforsker for eksempel individets opplevelser av arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen, bærekraft internt og ut mot kunder, samt kundens rolle i deres arbeidshverdag (mikronivå). Nøkkelpersonenes guide (NP-guiden) hadde derimot til hensikt å gi meg en bedre forståelse av konteksten som Bedriften og de ansatte er en del av,

herunder virksomhetens organisering, hvordan Bedriften arbeider ut mot kunder og hvordan det jobbes med bærekraft på organisasjonsnivå (makronivå).

Begge guidene starter med praktiske spørsmål om deltakerens arbeidsforhold, samt generelle spørsmål om deres arbeidshverdag. Deretter følger det praktiske spørsmål om virksomhetens organisering i NP-guiden, mens det i K-guiden stilles utforskende spørsmål om arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen. Videre tar NP-guiden for seg institusjonell kontekst, som vil si kjennetegn på konteksten som Bedriften befinner seg i. I tillegg stilles det spørsmål om hvordan Bedriften generelt forholder seg til og jobber ut mot sine kunder. I K-guiden er derimot spørsmålene som går på kundeforholdet rettet mot konsulentenes opplevelse av forholdet. Videre stilles det utforskende spørsmål om bærekraft i begge guidene. Felles for dem er spørsmål som går på personlig (individet) og felles (Bedriftens) konseptforståelse av bærekraftbegrepet. Utover dette fokuserer K-guiden på konsulentenes opplevelse av bærekraft i deres arbeidshverdag, både internt og ut mot kunder, mens NP-guiden er mer deskriptiv ved at den fokuserer på måten bærekraft arbeides med på organisasjonsnivå.

Å ha to intervjuguidere viste seg å være en stor fordel da jeg blant annet fikk mye uforventet informasjon om hvordan bærekraft oppleves og arbeides med på individ- og organisasjonsnivå. At intervjuguidene var semi-strukturerte gjorde det mulig for hver deltaker å bidra med utforming av intervjuet, innenfor rammene satt av fokusområdene. I tillegg ga dette meg muligheten til å endre rekkefølgen på spørsmålene basert på svarene, unngå å stille spørsmål de allerede hadde besvart og stille oppfølgingsspørsmål dersom det dukket opp interessante data som jeg ønsket å se nærmere på. Det ga meg også muligheten til å endre på formuleringer eller fjerne spørsmål dersom dette viste seg å være hensiktsmessig for å gjøre guidene mer treffsikre og valide.

Treffsikkerhet og validitet. At kvalitative intervju oppfattes som en dynamisk prosess hvor deltakernes innspill bør forme intervjuene (Rubin & Rubin, 2005), kan overføres til utarbeidelsen av intervjuguidenes innhold og vinkling, da disse brukes til å veilede forskeren og deltakeren gjennom intervjuet. Under gjennomføringen av intervjuene ble derfor begge intervjuguidene revidert basert på deltakernes svar, for å øke treffsikkerheten og validiteten.

NP-guiden ble revidert to ganger. Den første revideringen skjedde etter det første intervjuet med en nøkkelperson. Her ble oppfølgingsspørsmålet «Hvordan jobber dere ut mot hovedkontoret?» fjernet da det viste seg at Bedriften ikke opererer med et hovedkontor. Dette var noe jeg hadde antatt. Spørsmålet ble erstattet med «Hvordan jobber dere på tvers av kontorene (i en region)?» og «Hvordan jobber dere ut mot andre regioner?». I tillegg ble oppfølgingsspørsmålet «Hva går din stilling ut på?» erstattet med «Hva er dine ansvarsområder?» for å skape klarhet, mens spørsmålet «Hvor lenge har du jobbet på dette kontoret?» ble fjernet da det var svært likt spørsmålet «Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?». Det ble i stedet erstattet med oppfølgingsspørsmålet «Tidligere stilling(er) i Bedriften?» som kunne brukes ved behov. Den andre revideringen skjedde etter det andre intervjuet. Her ble spørsmålet «Hvordan blir miljøtiltakene møtt av ansatte?» omformulert til «hvordan blir (bærekraft)tiltakene møtt av ansatte?» da jeg ble oppmerksom på at nøkkelpersonene fra det første og det andre intervjuet selv inkluderte mer enn miljøtiltak i sine svar.

K-guiden ble kun revidert én gang under intervjuprosessen. I dette tilfellet ble oppfølgingsspørsmålet «hva er ikke bærekraft?» fjernet etter det andre intervjuet, fordi konsulentene opplevde spørsmålet som vanskelig og diffust. Spørsmålet ble forsøkt endret til «hva gjør noe ikke bærekraftig?» under det andre intervjuet, men dette bidro kun til at deltakeren gjentok svar på tidligere spørsmål. At K-guiden kun ble revidert én gang kommer sannsynligvis av at den ble utarbeidet på bakgrunn av den siste versjonen av NP-guiden før konsulentene ble intervjuet, noe som kan ha bidratt til å gjøre den mer treffsikker i utgangspunktet.

Forberedelse og gjennomføring av intervjuene

Dybdeintervjuene ble gjennomført mellom november og desember i 2021. Retningslinjene til Yao et al. (2014) ble brukt til å forberede og kvalitetssikre gjennomføringen av intervjuene. Disse ble supplert med Gray et al. (2020) sine anbefalinger for hvordan digitale intervjuer bør forberedes for å redusere eventuelle negative effekter på kvaliteten, selv om fysiske og digitale intervju muligens har samme kvalitet (Thunberg & Arnell, 2021). Gray et al. (2020) har utarbeidet 10 anbefalinger på bakgrunn av sin studie, hvor de analyserte deltakernes og forskernes egevalueringer av Zoom. Selv om deres studie tar utgangspunkt i en annen kommunikasjonsplattform enn den som ble brukt i denne studien, anser jeg fremdeles anbefalingene som relevante da det er store likheter mellom funksjonaliteten og bruksområdene til Zoom og Teams. Nedenfor gjennomgår jeg de mest relevante anbefalingene til Gray et al. (2020) og hvordan jeg tok hensyn til dem. Deretter redegjør jeg for retningslinjene til Yao et al. (2014), betegnet som intervjusirkelen.

Test kommunikasjonsplattformen i forkant. For å være mest mulig forberedt på tekniske problemer er det viktig at man gjør seg kjent med de ulike funksjonene og hvordan de vanligste tekniske problemene kan løses. Siden jeg har mye erfaring med Teams valgte jeg kun å sette av omtrent 15 minutter til oppsett av lyd- og videoinnstillinger i forkant av hvert intervju.

Gi deltakerne teknisk informasjon og en direktekobling til møtet. Forfatterne anbefaler å gi tilstrekkelig informasjon om hvordan det digitale intervjuet skal gjennomføres. Siden jeg var åpen for både fysisk og digitalt intervju valgte jeg å ikke oppgi teknisk informasjon i informasjonsskrivet. En direktekobling til møtet ble sendt via e-post etter at intervjutidspunktet var avtalt. Enkelte deltakere opprettet et digitalt møte på eget initiativ, mens andre ba om direktekobling tidlig i korrespondansen. Dette tok jeg som et tegn på at deltakerne hadde god erfaring med Teams, og den tekniske informasjonen som automatisk følger med møteinnkallelsen ble derfor ansett som tilstrekkelig.

Ta høyde for distraksjoner. Ved digitale møter kan det oppstå tekniske problemer eller andre distraksjoner som kan påvirke samtaleflyten og intervjuets varighet. Derfor anbefaler Gray et al. (2020) at man tar høyde for distraksjoner i planleggingsfasen. Siden hvert intervju skulle gjennomføres i arbeidstiden forventet jeg at det ville oppstå forsinkelser. Ifølge Vine (2011) vil omtrent syv spørsmål gi et intervju på 20 minutter. På bakgrunn av dette estimerte jeg at intervjuene ville ha en varighet på omtrent 45 minutter da jeg hadde mellom 10 og 12 hovedspørsmål. For å ta hensyn til at eventuelle forsinkelser valgte jeg å legge til en buffer på 10 minutter. Det ble derfor satt av totalt 60 minutter til

hvert intervju, noe som også er anbefalt av Yao et al. (2014) for å unngå at partene blir utmattet.

Intervjuvarigheten. I denne studien varte intervjuene i snitt rett under én time. Det korteste intervjuet var på 45 minutter, mens det lengste varte i 70 minutter. Siden intervjuer kan være svært utmattende avtalte jeg kun ett intervju om dagen for å ha overskudd til å reflektere rundt intervjuene rett etter at de var avsluttet. Imidlertid ble det ved en anledning satt opp to intervjuer på samme dag da den aktuelle dagen passet best for to av deltakerne.

Gjør en vurdering av lagringsbehovet. Ifølge Gray et al. (2020) er det en fordel å ha oversikt over lagringskapasiteten og bruke dette til å estimere den foretrukne intervjulengden. Audiofiler på rundt én time varierer mellom 23 megabyte og 623 megabyte, noe som gjorde det vanskelig å vite hvor stor lagringskapasitet jeg hadde behov for i forkant av intervjuene. For å være sikker på at alle lydopptakene kunne lagres på en forsvarlig måte umiddelbart etter intervjuene, valgte jeg å bruke skytjenesten OneDrive, via min personlige NTNU-bruker. Se avsnittet om forskningsetiske betraktninger for en redegjørelse av datahåndteringen.

Håndtering av samtykkeprosesser. Før selve intervjuet begynner er det anbefalt at forskeren gjennomgår informasjonsskrivet og samtykkeskjemaet sammen med deltakeren (Yao et al., 2014), uavhengig av om den er signert på forhånd (Gray et al., 2020). Dette er for å gi deltakeren muligheten til å stille spørsmål, sørge for at vedkommende forstår intervjuprosessen og kan gi sitt informerte samtykke (Gray et al., 2020). I tillegg kan dette muligens bidra til at deltakeren begynner å tenke rundt temaet for intervjuet (Yao et al., 2014). Som nevnt i avsnittet om rekrutteringen av konsulentene og nøkkelpersonene, fikk deltakerne tilsendt informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen, enten fra mine kontaktpersoner eller fra nøkkelpersonene. I tillegg sende jeg denne dokumentasjonen til de som samtykket til å dele sin kontaktinformasjon med meg. For å signalisere at intervjuet snart ville begynne spurte jeg hver deltaker om de hadde lest informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen, og om de hadde spørsmål. Uavhengig av svarene redegjorde jeg for de viktigste punktene ved studiens formål, deres rettigheter og hvordan datamaterialet vil bli håndtert. Denne informasjonen ble også gjengitt etter intervjuet. Til slutt spurte jeg om samtykke til å ta opptak av samtalen. Når dette var bekreftet startet jeg båndopptakeren.

Intervjusirkelen. Når det kommer til hvordan kvalitative dybdeintervjuer kan gjennomføres på en god måte mener Yao et al. (2014) at intervjuet først og fremst burde sees på som en sirkulær prosess, kalt intervjusirkelen. Denne prosessen består av flere steg der hensikten er at forskeren skal lede deltakeren forbi en hverdagslig samtale og over i en dypere samtale. Under disse dype samtalene skal det reflekteres over ett eller flere temaer. Mot slutten av intervjuet skal forskeren lede deltakeren tilbake til overflaten og den hverdagslige samtalen. Intervjuet bør avsluttes når den oppleves som fullført (Yao et al., 2014, s. 186).

Ifølge forfatterne begynner intervjusirkelen allerede når forskeren og deltakeren introduseres for hverandre, og de første minuttene kan derfor være svært viktig for å etablere tillit. Siden forskeren er den som inviterer til samtalen er det viktig at vedkommende aktivt forsøker å etablere en god tone mellom partene. I den sammenheng mener Yao et al. (2014) at det kan være til hjelp om forskeren er stille selvsikker, samt har

en vennlig og avslappet fremtoning. Siden intervjuene i denne studien skulle gjennomføres digitalt i deltakerenes arbeidstid var jeg oppmerksom på at det kunne bli behov for å begrense hvor mye tid som ble brukt på småprat. I tillegg hadde jeg på forhånd blitt informert om at de ansatte ofte har en travel arbeidshverdag, og det var derfor viktig for meg at intervjuene ikke gikk for mye over den oppsatte tiden. Jeg bestemte meg derfor for å forsøke å begrense den hverdagslige samtalen til et minimum ved å veilede deltakeren over på intervjuet så fort dette opplevdes som naturlig. Som nevnt over indikerte jeg at intervjuet snart ville begynne ved å snakke om de formelle rammene rundt studien. I tillegg, og i tråd med Yao et al. (2014) sine retningslinjer, fortalte jeg deltakerne at jeg var interessert i å høre deres synspunkter og erfaringer.

Gjennom åpningsspørsmålene har forskeren mulighet til å innhente kontekstuell informasjon. Samtidig kan spørsmålene brukes for å demonstrere at deltakerens rolle er å besvare spørsmålene med egne ord, mens forskeren stiller hoved- og oppfølgingsspørsmål (Yao et al., 2014, s. 188). Intervjuet startet derfor med praktiske spørsmål om deltakerens bakgrunn og arbeidshverdag, og svarene ble etterfulgt av oppfølgingsspørsmål. Etter hvert som vi bevegde oss mot den utforskende delen av intervjuet veiledet jeg deltakerne inn i en dypere samtale om de forhåndsbestemte fokusområdene, samt interessante temaer som deltakerne tok opp underveis. I tillegg forsøkte jeg å signalisere at deltakerne kunne åpne seg og utdype det de sa ved å lytte aktivt, la de fylle stillheten og vente til de selv indikerte at de ikke hadde mer å si. For å starte avslutningen på den dype samtalen gjorde jeg hver deltaker klar over at vi snart var ferdig, men etterfulgte dette med et åpent spørsmål for å gjenoppta samtalen raskt. For å avslutte selve intervjuet spurte jeg deltakerne om det var noe de ønsket å legge til, presisere eller sirkel tilbake til. Deretter åpnet jeg opp for eventuelle spørsmål. Samtalen ble avsluttet ved at jeg takket for deltakelsen og ga dem en rask gjennomgang av de formelle rammene rundt intervjuet når de indikerte at de var klare for å avslutte.

Transkriberingsprosessen

Transkriberingsprosessen startet i desember 2021, umiddelbart etter at siste deltaker var intervjuet, og ble avsluttet i januar 2022. For å skape nærhet til audiofilene valgte jeg å inkludere lengre pauser (...), overlappende tale (,), fyllord (ehh, ikke sant, hva skal man si) i transkriberingsnotatene. I to intervjuer oppsto det kortvarige tekniske problemer. Disse situasjonene valgte jeg å skrive en kort oppsummering om i transkriberingsnotatene. For å gjøre prosessen mer effektiv brukte jeg først transkriberingsfunksjonen i OneDrive. Dette ga meg et grovutkast av samtalen med tidsstempel som jeg deretter finskrev ved å lytte til opptakene. Når transkriberingen var fullført leste jeg igjennom tekstene samtidig som jeg hørte på opptakene en siste gang. Dette gjorde jeg for å fange opp eventuelle misforståelser og skrivefeil, samt starte familiariseringsprosessen. I tillegg fjernet jeg gjentakelser av fyllord og deler av setninger hvor deltakeren rettet seg selv flere ganger, for å gjøre teksten mer leservennlig. Deretter ble lydfilene slettet.

Forskningsetiske betraktninger

Dette forskningsprosjektet ble sendt til vurdering hos Norsk senter for forskningsdata (NSD) 22. september 2021 og godkjent 28. september 2021 (Vedlegg D). Sluttvurdering var satt til 01. juni 2022, men ble til slutt forskjøvet til 01. oktober 2023 med godkjennelse fra NSD (Vedlegg E) da innleveringsfristen for masteroppgaven ble flyttet. Oppbevaring og håndtering av datamaterialet er gjort i tråd med norsk lov, NTNU sine retningslinjer for informasjonssikkerhet og NSD sitt regelverk.

Økonomisk insentiv

I denne studien ble det benyttet et økonomisk insentiv. Insentivet gikk ut på at deltakerne kunne skrive arbeidstimer og få normal lønn for tiden som ble brukt på intervjuet. Å inkludere dette var nødvendig for å få tillatelse fra ledelsen i Bedriften til å gjennomføre intervjuene i arbeidstid. Insentivet ble inkludert som en del av den strategiske rekrutteringsplanen etter at den første rekrutteringsrunden ga lav respons. Deltakerne ble informert om insentivet som en del av det informerte samtykket tidlig i korrespondansen, samt i intervjuet. De ble i tillegg forsikret om at deltakelsen var frivillig, og at en eventuell fratredelse ikke ville ha negative konsekvenser for dem, deriblant at de fremdeles ville få normal lønn for sin deltakelse i etterkant.

Anonymitet og frivillighet

Deltakerne ble informert om at deres bidrag ville bli anonymisert, samt hvordan dette ville bli sikret på, som en del av det informerte samtykket. De ble også informert om begrensningene knyttet til den interne anonymiteten som følge av rekrutteringsmetoden og det økonomiske insentivet tidlig i korrespondansen. For det første fikk jeg tilsendt kontaktinformasjonen til nøkkelpersonene fra mine kontaktpersoner, mens jeg fikk tilsendt kontaktinformasjonen til de ansatte fra deres ledere. For det andre kunne ansatte føre arbeidstimer for intervjuet, noe som krevde at de kontaktet en av mine kontaktpersoner for å motta et prosjektnummer etter intervjuet. Dette ville føre til at en kontaktperson, i tillegg til den ansattes regionleder og avdelingsleder ville bli klar over at vedkommende har deltatt i studien. Siden dette potensielt kunne ha en innvirkning på deltakernes opplevelse av frivillighet la jeg ekstra vekt på at jeg ikke kom til å informere noen, hverken direkte eller indirekte, om en eventuell deltakelse eller fratredelse. I tillegg understreket jeg at ingen andre enn meg ville ha direkte tilgang til datamaterialet og informasjon som knyttet transkripsjonene opp mot deltakerne. Min veileder ville kun få tilgang til anonymiserte utdrag av transkripsjonene ved behov. Videre er ikke personidentifiserbare detaljer, slik som konkret arbeidssted og ansiennitet, samt alder og utdanning oppgitt i oppgaven. Disse detaljene er tilbakeholdt for å ivareta anonymitet I tillegg er alle intervjuene transkribert på bokmål av hensyn til anonymitet. Navnene som brukes i studien er fiktive, og har kun til hensikt å gjøre deres refleksjoner personlige for leseren.

Oppbevaring og håndtering av datamaterialet

For å ivareta deltakernes personvern og konfidensialitet ble det gjort lydopptak av intervjuene med en Olympus WS-831 båndopptaker som jeg lånte av Psykologisk institutt ved NTNU. Avspillingen av opptakene ble gjort via NVivo uten at filene ble lastet opp i programmet. Som jeg kommer inn på i avsnittet om forberedelsene og gjennomføringen av intervjuene brukte jeg OneDrive, via min NTNU-bruker, for å oppbevare lydfilene. På denne måten kunne jeg oppbevare filene i en egen mappe med ubegrenset lagringsplass, som krevde innlogging med to-faktorautentisering for å åpnes. I tillegg ble lydfilene kryptert med Azure Information Protection (AIP). Overføringen til denne mappen, samt krypteringen, ble gjort umiddelbart etter hvert intervju. Transkripsjonene ble lagret i den samme mappen som lydfilene. Lydfile og tekstdokumentene ble navngitt med samme kode da jeg ikke hadde anledning til å oppbevare informasjon om kodene på en egnet måte. Opptakene ble slettet etter at transkripsjonene var finskrevet og familiariseringsprosessen var igangsatt. Alt datamateriale som ikke er inkludert i masteroppgaven slettes innen utgangen av oktober 2023.

Dataanalysen

Valg av analysemetode og vitenskapelig ståsted

Tematisk analyse (TA) er en robust og teoretisk fleksibel metode som kan brukes for å utvikle, analysere og tolke mønstre i ulike typer kvalitativt datamateriale på en systematisk måte (Braun & Clarke, 2022). At analysemetoden er fleksibel kommer blant annet til uttrykk ved at den kan ta ulike former (Braun & Clarke, 2022; Braun et al., 2019), noe som står i kontrast til metodologier da de ofte er begrenset til et spesifikt, teoretisk informert rammeverk (Clarke et al., 2015, s. 223). Siden det finnes ulike måter å utføre en TA på blir jeg som forsker nødt til å ta noen bevisste valg rundt min analytiske tilnærming og mitt vitenskapelige ståsted. I denne studien har jeg valgt å analysere datamaterialet ved å bruke refleksiv TA, som er en metodisk tilnærming innen TA med en fullverdig kvalitativ orientering. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at analyseteknikkene er grunnet i en kvalitativ filosofi eller et paradigme som understreker at det finnes en eller flere realiteter, at mening er kontekstuel eller situasjonsbetinget og at forskerens subjektivitet er en ressurs som bør brukes aktivt i analyseprosessen (Braun et al., 2019, s. 848). Gjennom et omfattende analytisk arbeid skal forskeren utforske og utvikle en forståelse rundt mønstrene i datasettet (Braun et al., 2019). Dette innebærer blant annet at datamaterialet kodes langs et kontinuum som går fra et semantisk nivå til et latent nivå; det vil si fra det overfladiske og eksplisitte til en dypere utforskning av meningsinnhold på et mer underliggende og implisitt nivå (Braun & Clarke, 2022). Deretter skal kodene grupperes i temaer. Koding og tematisering i TA er organiske og iterative prosesser hvor målet er å sammenfatte en koherent og meningsfull tolkning av mønstrene i datamaterialet (Braun et al., 2019, s. 848). Dette er i tillegg med på å skape nærhet til materialet, som betyr at det kan oppstå variasjoner av refleksiv TA på tvers av studier. I tillegg kan formen på TA endre seg etterhvert som man blir kjent med datamaterialet (Braun & Clarke, 2022, s. 9). Det er spesielt på bakgrunn av denne fleksibiliteten at refleksiv TA vurderes som mest forenlig med

studiens utforskende tilnærming.

Når det kommer til mitt vitenskapelige ståsted var intensjonen i første omgang å bruke refleksiv TA med utgangspunkt i moderat konstruktivisme. Imidlertid kom jeg frem til at kritisk realisme var mer forenlig med studien etter hvert som jeg ble kjent med datamaterialet. Kritisk realisme kan forstås som en kombinasjon mellom ontologisk realisme (sannheten finnes der ute) og epistemologisk relativisme (at det ikke er mulig å ha direkte tilgang til sannheten) (Braun & Clarke, 2022, s. 169). Det vil si at jeg vedkjenner at det eksisterer en virkelighet uavhengig av oss, men at vi kun har tilgang til vår egen konstruerte virkelighet som er mediert av vår persepsjon og våre erfaringer. I tillegg går jeg ut ifra at realiteten er kompleks, men at den muligens kan forstås ved å undersøke hva slags effekt strukturelle faktorer har på atferd.

Videre har jeg, på bakgrunn av mitt vitenskapelige ståsted, hovedsakelig gjort en latent analyse. Det vil si at jeg har forsøkt å gå dypere inn i datasegmenter for å forstå de bakenforliggende meningene til deltakerne og deres beskrivelser av sin oppfattelse av virkeligheten. Imidlertid har det i enkelte tilfeller vært mer hensiktsmessig å utføre analysen på et semantisk nivå. Dette gjelder spesielt for nøkkelpersonenes beskrivelser av Bedriftens organisering og virksomhet siden denne informasjonen ble brukt til å supplere datamaterialet fra konsulentene. Analysen har i stor grad vært data-dreven, noe som er forenlig med en induktiv tilnærming. I tillegg har jeg kodet alt som var relevant, sett ut ifra forskningsområdene. Imidlertid gikk jeg etter hvert over til å utforske forskningslitteraturen og avgrense studien. Dette gjorde at kodingen etter hvert ble mer deduktiv ved at jeg noterte meg noen sterke koblinger til teoretiske ideer og derfor begynte å kode rundt disse konseptene, deriblant «selvledelse». Hoved- og subtemaene er derfor noe informert av teoretiske konsepter, samtidig som de er grunnet i datamaterialet.

Gjennomgang av analyseprosessen

Den analytiske prosessen er gjennomført i tråd med Braun og Clarke (2022) sin tilnærming til refleksiv TA, som er en progressiv og dynamisk prosess hvor hensikten er å veilede forskeren gjennom seks faser. I løpet av analysen skal forskeren bli kjent med datamaterialet, lage koder, sammenfatte de i temaer, gjøre en (re)vurdering av temaene, definere dem og til slutt presentere funnene. Dette behøver ikke å være en lineær prosess; forskeren kan bevege seg mellom faser dersom det er hensiktsmessig, for å etablere rigør (Braun & Clarke, 2022, s. 34 & 35). Mellom fase en og tre ble transkripsjonene lest og gjennomgått hver for seg. Deretter leste jeg transkripsjonene gruppevis, før jeg skiftet fokus til hele datasettet og behandlet nøkkelpersonenes bidrag som et supplement. Når det kom til kodingen ble hver transkripsjon kodet hver for seg, men kodene ble samlet i et felles dokument. Deretter ble sitatene sortert og gitt nye koder der dette var nødvendig. Gjennom prosessen tok jeg i tillegg aktive pauser før jeg gjenopptok arbeidet og beveget meg mellom fasene. Nedenfor gjennomgår jeg hver fase og hvordan analysen ble gjennomført.

Fase 1: Gjør deg kjent med datamaterialet. Hovedvekten av familiariseringen ble gjennomført mellom februar og starten av april i 2022. Denne fasen består av tre prosesser som har til hensikt å gjøre forskeren godt kjent med datamaterialet, både i bredden og dybden (Braun & Clarke, 2006, 2022). Under den første prosessen, ofte omtalt som «immersion», skal forskeren utvikle en dyp og nær forståelse for datamaterialet, mens den

andre prosessen går ut på å være kritisk engasjert. Disse to prosessene foregår ofte om hverandre. Den siste prosessen går ut på å skrive ned tanker relatert til datasettet, og omtales som refleksiv notering. Dette kan gjøres på tvers av de overnevnte prosessene for å fasilitere dem (Braun & Clarke, 2022). I denne studien startet familiariseringen allerede under datainnsamlingen i november og desember i 2021, ved at jeg oppsummerte hovedtrekkene fra samtalene og noterte tanker, ideer og tolkninger umiddelbart etter hvert intervju. Jeg valgte å gjøre dette for å omfavne det faktum at man ofte starter analysen før selve analyseprosessen, noe som ikke trenger å være et problem dersom man er klar over det (Braun & Clarke, 2022, s. 44). Jeg forsøkte imidlertid å forstå fra å analysere underveis i intervjuene, og heller fokusere på å være aktivt lyttende, i tråd med Rubin og Rubin (2005).

Familiariseringsprosessen fortsatte deretter i begynnelsen av februar i 2022 med «immersion». Siden dette involverer flere gjennomlesinger av transkripsjonene, både med og uten lydopptak, gjorde jeg meg først kjent med datamaterialet ved å lytte til opptakene mens jeg korrekturleste transkripsjonene. Deretter leste jeg igjennom transkripsjonene uten opptakene og noterte ned tanker og refleksjoner underveis. Dette tok meg over i den neste delen av familiariseringsprosessen som handler om å være kritisk engasjert. Å være kritisk engasjert betyr at man aktivt forsøker å skape mening rundt det man leser, samtidig som man er kritisk og analytisk (Braun & Clarke, 2022). Jeg startet denne prosessen ved å fokusere på innhold som gikk igjen i datasettet, og markerte andre interessante synspunkter. I løpet av denne delen leste jeg igjennom hver transkripsjon minst to ganger. Mellom gjennomlesingene tok jeg flere pauser hvor jeg fokuserte på notatene mine og utforsket forskningslitteraturen. Dette brukte jeg som utgangspunkt for å avgrense studien med en konkret problemstilling siden bærekraft i organisasjoner er et nytt og forholdsvis ukjent tema for meg, noe som kan gjøre det vanskelig å være kritisk engasjert (Braun & Clarke, 2022, s. 44). På grunn av dette var andre gjennomlesing informert av tidligere notater, i tillegg til tanker jeg satt igjen med etter å ha gjennomgått datamaterialet og noe forskningslitteratur. For å få fasilitere for kritisk engasjement, hvor jeg så på hele datasettet, brukte jeg post-it lapper. Ved å visualisere tankene, refleksjonene og spørsmålene mine på denne måten ble det mulig å sortere de og dermed få et bedre overblikk over datamaterialet, samt få oversikt over mine ideer om potensielle mønstre. Å gjøre en systematisk og helhetlig familiarisering på denne måten, hvor notatene er relatert til hele datasettet, er en viktig prosess som forbereder forskeren på kodingen (Braun & Clarke, 2022, s. 47).

Fase 2: Lag koder. Etter å ha avsluttet familiariseringen med en helhetlig, midlertidig oversikt over ideer og potensielle mønstre i datasettet, begynte jeg å kode. I tråd med Clarke et al. (2015) sine anbefalinger ble datamaterialet kodet i to omganger våren i 2022. Men på grunn av et lengre tids opphold gjorde jeg en tredje og siste gjennomgang i januar 2023, som en del av re-familiariseringsprosessen. Under kodingen utforsker man meningsinnholdet i datamaterialet på en systematisk måte ved å organisere spesifikke datasegmenter i meningsfulle grupper, som gis en bestemt kode. En kode kan dekke en eller flere setninger og hele avsnitt, og et datasegment kan kodes flere ganger (Braun & Clarke, 2022).

I denne studien har kodingen primært vært datadreven, men den var mer deduktiv enn familiariseringsprosessen på grunn av måten studien ble avgrenset på i den overnevnte

fasen. Når det er sagt valgte jeg å kode alt datamaterialet, da dette er en utforskende studie. Kodingen foregikk gruppevis, og konsulentenes intervjuer ble gjennomgått først. Hver transkripsjon ble kodet hver for seg, men kodene ble samlet i et felles dokument. Det vil si at noen koder kun har ett sitat fra ett intervju mens andre koder har flere sitater fra samme eller forskjellige intervjuer. Den innledende kodingen av datasettene produserte i overkant av hundre koder, men disse fanget i stor grad små forskjeller i datamaterialet. Flere ble derfor slått sammen i neste runde med koding. Her gjennomgikk jeg i tillegg hver kode i motsatt rekkefølge for å bryte opp datamaterialet og tankemønstre. I tillegg ble koder som jeg ikke anså som relevante for problemstillingen kodet med «ikke relevant» (IR). Dette gjaldt for eksempel koder som omhandlet intern kommunikasjon eller konkrete bærekraftiltak i privatlivet. Imidlertid ble disse kodene lagret i tilfelle de skulle vise seg å bli relevante på et senere tidspunkt. Under de to første omgangene med koding beveget jeg meg flere ganger mellom transkripsjonene, kodene og post-it lappene. Under den tredje runden med koding ble det gjort få endringer av selve kodene, men flere ble satt som IR.

Fase 3: Innledende temagenerering. Denne fasen innebærer en interaksjon med datamaterialet der hensikten er å generere tentative, meningsbærende temaer ved å tolke kodene i fellesskap; ikke ved at forskeren henter frem temaer som ligger latent i materialet (Braun & Clarke, 2016; Braun & Clarke, 2022). I tråd med den refleksive tilnærmingen til TA (Braun & Clarke, 2022) beveget jeg meg mellom å ha et bredt, analytisk fokus og et mikrofokus på datasettet. Fordi jeg allerede hadde noen tanker om potensielle temaer etter re-familiariseringen, begynte jeg denne fasen med å utforske disse. Dette gjorde at jeg gikk tilbake til kodingen i flere omganger for å revaluere enkelte koder, både med tanke på innhold og relevans. Noen koder koblet seg etter hvert naturlig sammen til hovedtema, mens andre ble plassert sammen for å danne hovedtema med tilhørende undertema. Jeg beveget meg mellom kodene, transkripsjonene og de innledende temaene i flere runder, blant annet for å ikke miste nærheten til datamaterialet og forbli kritisk engasjert. Gjennom kodingsprosessen og temagenereringen kan forskeren fort ende opp med å befinne seg langt unna dataen, noe som øker sjansen for dekontekstualisering eller at man huske feil, og dermed bygger en analyse som ikke representerer datamaterialet (Braun & Clarke, 2022, s. 101). Ved å veksle mellom å ha et mikro- og makrofokus, slik jeg har beskrevet det, gjorde det at jeg gikk dypere inn i analysen og etter hvert ble oppmerksom på nyanser og detaljer som jeg hadde oversett tidligere. Dette gjorde at jeg genererte nye temaer, reviderte eksisterende temaer og etter hvert beveget meg over i neste fase.

Fase 4: Utvikling og revaluering av temaer. Fase fire handler til dels om å kvalitetssjekke de innledende temaene ved å re-familiarisere seg med alle kodene og hele datasettet, men hovedhensikten er å vurdere om temaene er distinkte og godt nok underbygget av relevante koder (Braun & Clarke, 2022). I likhet med fase fire fortsatte jeg å ha en refleksiv tilnærming ved å returnere til kodene, både for å redefinere og utelukke koder, og endre rammene og fokuset hos enkelte temaer ved enten å kombinere de eller dele de opp. Prosessen med å utvikle og revaluere temaer ble gjort i flere omganger og ble avsluttet når jeg opplevde at prosessen ikke lenger førte til relevante endringer (Braun & Clarke, 2006).

Fase 5: Raffinere, definere og navngi temaer. Mot slutten av fase fire hadde jeg svært mange hovedtemaer med under- og subtemaer. Dette kan forklares med at jeg hadde forholdt meg til store deler av datasettet, og det ble derfor nødvendig å avgrense

oppgavens omfang uten at det gikk på bekostning av representasjonen av datamaterialet. Dette gjorde jeg ved å gå tilbake til hele datasettet og tidligere sammendrag av hvert intervju, for å se hvilke temaer som i størst grad utgjorde kjernen. Å generere en analyse basert på deler av et datasett er mulig i refleksiv TA, men seleksjonen av dataen krever en tydelig begrunnelse (Braun & Clarke, 2022, s. 101). I dette tilfellet ble det vurdert som hensiktsmessig å avgrense antall temaer for å gi studien et tydeligere fokus og en dypere analyse. Flere av temaene som ble ekskludert var i tillegg mer deskriptive og minnet om tematiske sammendrag fremfor faktisk tema med meningsfulle mønster. For eksempel ble hovedtemaet «Kunderelasjonen» endret til et undertema med tittelen «Å være en (begrenset) partner med kunden». Samtidig ble de originale undertemaene «Psykologisk trygghet» og «Kollegastøtte» fjernet for å avgrense og tydeliggjøre det redefinerte temaet.

Raffineringen av temaene pågikk frem til starten av siste fase ved at jeg skrev korte definisjoner av hvert enkelt tema og undertema for å teste kvaliteten. Dette arbeidet ble avsluttet når jeg hadde en tydelig formening om hvordan jeg kunne presentere funnene på en koherent og helhetlig måte, og når raffineringen ikke lenger førte frem til reelle endringer. Prosessen har resultert i et overordnet tema, tre hovedtemaer og fem undertemaer.

Fase 6: Å introdusere funnene. Ifølge Braun & Clarke (2022, s. 118) vil forskeren fremdeles produsere analysen mens man skriver om den. Resultatdelen er derfor ikke bare en oppsummering av relevante funn etter at analysen er avsluttet, men en aktiv prosess som tillater redefinering og raffinering av temaer. I denne fasen valgte jeg ut sitater til hvert hovedtema og undertema som jeg mente fanget kjernen i hver av dem på en god måte. Å gi innsyn i hvordan jeg har valgt å definere og tolke deler av datasettet på denne måten gir leseren muligheten til å tolke og analysere resultatene selv. Samtidig kan leseren avgjøre hvorvidt min kontekstualisering av det jeg mener er kjernen i datamaterialet, sett opp imot problemstillingen, stemmer overens med deres oppfattelse.

Resultater

For å besvare problemstillingen har jeg valgt å dele resultatdelen i to deler. Først redegjør jeg for sentrale organisatoriske forhold ved Bedriften, da en av grunntankene bak studien er at konsulentenes arbeid ikke forekommer i et vakuum. Det vil si at de må forholde seg til ulike rammebetingelser som påvirkes av miljøet, og som videre kan påvirke hvordan arbeidet deres kan utføres. For å få en bedre kontekstforståelse for konsulentenes beskrivelser av deres arbeidshverdag presenteres først resultatene fra samtale med nøkkelpersoner i Bedriften i korte trekk. Deretter følger en oppsummering og en helhetlig gjennomgang av resultatene fra samtale med konsulentene.

Sentrale organisatoriske forhold ved Bedriften

På bakgrunn av samtale med nøkkelpersonene ble jeg bevisst på flere sentrale organisatoriske og kontekstuelle forhold som kan gi en dypere og bredere forståelse for Bedriften og konsulentenes arbeidshverdag. Av disse forholdene var det spesielt organisasjonsstrukturen, arbeidsorganiseringen og fokuset på kunden som var mest fremtredende. Jeg har derfor valgt å gi en kort redegjørelse av samtlige forhold.

Bedriften har en relativt organisk og fleksibel organisasjonsstruktur som tilsynelatende vektlegger regional autonomi gjennom en desentralisert og flat hierarkisk struktur. Når det kommer til de formelle rammene i den regionale organiseringen, har hver region en regionleder med ansvar for ett eller flere kontorer. En videre inndeling av kontorene vil først og fremst være avhengig av deres størrelse. De største kontorene har en områdeleder med ansvar for flere avdelinger. Disse avdelingene kan ha tilnærmet samme faglig fokus. Mindre kontorer har kun en avdelingsleder. Utover den regionale inndelingen av virksomheten har Bedriften en overordnet stabs- og støttefunksjon som hovedsakelig arbeider på tvers av regionene, i samarbeid med regionledelsen. Med andre ord opererer ikke Bedriften med et bestemt hoved- eller moderkontor i den formaliserte organisasjonsstrukturen.

Videre understreker flere av nøkkelpersonene at de formelle strukturene er ment å skape forutsigbarhet og tydelige rammer, men ikke på en måte som kan gå på bekostning av autonomien og fleksibiliteten til de ulike regionene, kontorene og områdene. Spesielt gjelder dette i forbindelse med beslutninger rundt lokal organisering og operasjonalisering av Bedriftens verdier og strategier, hvor det kan være hensiktsmessig å ha regionale tilpasninger. Fleksibiliteten fremstår derfor som mest fremtredende på regionalt nivå, da beslutningsmyndigheten til en viss grad er distribuert ut i virksomheten. Det kan derfor være hensiktsmessig å se på regionene som autonome enheter, da måten arbeidet organiseres på kan variere etter behov, noe blant annet Sebastian forteller om;

Måten vi organiserer oss på er avhengig av flere ting. Fag er ett element, men også det med geografisk tilhørighet og kundetilhørighet. Det er liksom behovet, enten for å få løst en kundeoppgave eller for andre behov, som avgjør [hvordan de organiserer seg].

For eksempel kan konsulenter fra ulike fagfelt og kontorer arbeide i det samme kundeprosjektet. Samtidig kan ansatte som tilhører samme fagretning befinne seg ved ulike regioner og kontorer, men allikevel samarbeide og dele kunnskap og erfaringer med hverandre. Det vil si at de geografiske skillelinjene kan bli mindre vesentlige for arbeidsorganiseringen på mange områder, så lenge det bidrar til å dekke noen sentrale behov og er innenfor de formelle rammene av organisasjonsstrukturen. Karin sier for eksempel at «Det der med geografi har på en måte opphørt å være så viktig, fordi man har sett at veldig mye kan løses på Teams» når hun forteller om hvordan koronapandemien har påvirket måten de tenker om sin arbeidsorganisering. Kristoffer fokuserer på sin side på hvordan et tverr-regionalt samarbeid bidrar til tettere oppfølging og nærhet til nasjonale kunder, slik at Bedriften kan gi en mer helhetlig leveranse;

Det er mye samarbeid på tvers av regionene og mot store kunder som er nasjonale kunder. Jeg nevnte jo [kunde X], og det er jo en stor kunde for mange regioner. Så der har vi en tett koordinering med de kundeansvarlige om hvordan vi møter kunden og hvordan vi løser oppdragene på best mulig måte da.

Videre ser det ut til at arbeidsorganiseringen er mest flytende i og rundt kundeprosjekter da prosjektgrupper både oppstår, endres og opphører i takt med kundenes og konsulentenes behov og vurderinger. Nøkkelpersonenes beskrivelser tyder på at det er kundens forventninger og ønsker som bidrar til å sette rammer for prosjektgruppen og den enkelte konsulent sine muligheter til å påvirke både innhold og retning i prosjektene. På et overordnet nivå ser dette ut til å ha en videre påvirkning på hva Bedriften kan og bør tilby av tjenester. Det kan således virke som at kundene har forholdsvis stor påvirkning på tilnærmingen Bedriften og konsulentene har til sine kundeprosjekter. Samtidig påpeker Kristoffer at Bedriften er opptatt av å ha en mer aktiv rolle ved å finne mulighetene og kundes egentlige behov sammen med kunden; «Så lenge de skal produsere [produkt X og Y] så prøver vi å muliggjøre for dem å bli så bærekraftig som mulig innenfor det de holder på med da. Og så er vi med på reisen deres». Det vil si at Bedriften først og fremst skal være en strategisk og langsiktig partner for kundene, ved å ha fokus på innovasjon og utvikling (Bedriften, 2022a).

For å oppsummere er Bedriftens organisering kompleks. Det betyr at en generell beskrivelse av organiseringen, og dermed en del av konteksten konsulentene arbeider i, ikke vil klare å favne alle nyansene som eksisterer. Karin oppsummerer dette godt når hun sier at «Vi er ikke så veldig gode på det der med å vise frem organisasjonskartet vårt. Det er ikke vi så veldig gode på i Bedriften». Imidlertid er det enkelte trekk ved organiseringen som kommer tydelig frem av nøkkelpersonenes beskrivelser, deriblant desentralisering, autonomi og fleksibilitet. Samtidig skaper de formelle rammene ved organisasjonsstrukturen forutsigbarhet og stabilitet for de ansatte, samt i utviklingen og operasjonaliseringen av Bedriftens strategier. Videre foregår det stor grad av samarbeid og kunnskaps- og kompetansedeling på tvers av virksomheten, noe som blant annet kan bidra til transparens og en helhetlig tjenesteleveranse ut mot kundene. Når det kommer til

kundeprojektene virker imidlertid både organiseringen og rammene å være noe annerledes, deriblant ved at kundens behov kan ha større betydning og at konsulentene har et større og mer selvstendig ansvar for leveransen. Kunden blir i så tilfelle en viktig påvirkningskilde, noe som kan føre til visse begrensninger i både fleksibiliteten og autonomien til konsulentene og prosjektgruppene, men også i Bedriftens utvikling av blant annet kunnskap og kompetanse på et mer overordnet nivå.

Oppsummering av analyseresultatene

Analysen tyder på at bærekraft kan oppleves som komplekst å forstå og vanskelig å jobbe med. Dette kan knyttes opp mot et av hovedfunnene i denne studien; konsulentene ser nemlig ut til å stå i en posisjon hvor de må forholde seg til både egne, Bedriftens og den gjeldende kundens behov i sitt arbeid. På bakgrunn av dette kan det oppstå spenninger, omtalt som et spenningsforhold, mellom behov som divergerer. Konsulentenes beskrivelser tyder på at spenningen hovedsakelig er sentrert rundt sentrale kortsiktige og langsiktige behov hos Bedriften og kunden, i møte med forutsetningene konsulentene har til å møte og forene disse behovene. Spenningsforholdet ser i tillegg ut til å ha en påvirkning på måten konsulentene forholder seg til bærekraft på. Jeg har derfor valgt å sentrere resultatene rundt et overordnet tema som tar for seg spenningsforholdet, og som jeg har valgt å kalle «Å balansere børs og katedral».

Det første hovedtemaet omtales som «Trepartsforholdet». Temaet handler om hvordan forholdet mellom konsulentene, Bedriften og kunden kan påvirke konsulentenes arbeid og måten de forholder seg til bærekraft. Dataanalysen viser at det ovenfornevnte spenningsforholdet kan komme av at konsulentene ofte er i en posisjon hvor de må forholde seg til motstridende behov mellom partene. Hva forholdet mellom konsulenten og kunden kan ha å si for måten de forholder seg til bærekraft på blir nærmere beskrevet i undertemaet «Å være en (begrenset) partner med kunden». Videre har Bedriften et uttalt mål om at de skal være en strategisk partner for kunden, og i den forbindelse skal bærekraft inkluderes i all kundedialog (Bedriften, 2022b). Dataanalysen viser imidlertid at konsulentene opplever begrensninger knyttet til sin og Bedriftens muligheter til å påvirke kundene i en bærekraftig retning, noe som blir nærmere redegjort for i undertemaet «Vi kan ikke jobbe med bærekraft alene».

Et sentralt kjennetegn på konsulentenes arbeid er et gjennomgående fokus på kompetanseheving og kunnskapsformidling. Dataanalysen tyder på at konsulentene tilegner seg både bredde- og dybdekunnskap om ulike bransjer og næringsvirksomheter gjennom sitt arbeid og kompetansedeling, og at de ofte kombinerer denne kunnskapen med annen fagkunnskap som er relevant for kundeprojektet. I tillegg legger Bedriften til rette for egenutvikling innen fagområder som er av personlig interesse og relevant i arbeidssammenheng. Vektleggingen av kunnskap i arbeidet beskrives i hovedtemaet «Å utvikle seg i forhold til kompetanse, ikke stillingstittel». Imidlertid viser dataanalysen at konsulentenes kompetanseutvikling kan bli påvirket av øvrige partenes behov, og dermed ha en påvirkning på måten de kan forholde seg til bærekraft. For eksempel gir det ovenfornevnte uttalte målet til Bedriften tydelige signaler om at de ønsker at konsulentene skal tilegne seg kunnskap innen bærekraft, og som et minimum ta dette med inn i kundedialogen. Imidlertid kommer det frem av konsulentenes beskrivelser at utviklingen og

bruken av bærekraftskompetanse ikke nødvendigvis samsvarer med Bedriftens eller kundenes behov, spesielt på kort sikt. I tillegg er det ikke nødvendigvis slik at kunden etterspør bærekraftskompetanse eller opplever det som relevant for sitt behov. Dette ligger til grunn for undertemaet «Bærekraft som en tilleggskompetanse».

Å arbeide med bærekraft kan være utfordrende for konsulentene. Dette kan blant annet komme av at bærekraft tilsynelatende har «Et gjennomgående operasjonaliseringsproblem», som er navnet på det siste hovedtemaet i denne studien. Gjennom hovedtemaet redegjør jeg for konsulentenes beskrivelser og oppfatning av bærekraft, både teoretisk og i praksis. I tillegg tar hovedtemaet for seg hvordan konsulentene ser ut til å oppleve et spenningsforhold når det kommer til hvordan bærekraft operasjonaliseres på tvers av partene. Dette kan, sett opp imot kundens behov, gjøre det utfordrende for konsulentene å inkludere bærekraft i kundeprosjekter. Videre ble det tydelig gjennom dataanalysen at operasjonaliseringsproblemet kan knyttes opp mot flere aspekter ved bærekraft. Disse har jeg valgt å dele opp i undertemaene «Bærekraft er mer enn miljøgreia» og «Bærekraft handler om transformasjon». Det førstnevnte undertemaet tar utgangspunkt i konsulentenes opplevelse av at definisjonen på bærekraft fremstår som omfattende og vanskelig å operasjonalisere i kundeprosjektene. Samtidig tyder analysen på at konsulentene opplever at bærekraftbegrepet praktiseres snevert, ved at det tilsynelatende er et overveiende fokus på miljødimensjonen. Sistnevnte handler derimot om hva bærekraft bør være, og hvordan dette står seg i forhold til dagens praksis.

I tabell 1 presenteres en oversikt over temaene, som i de neste delene vil bli beskrevet ved hjelp av sitater fra konsulentene og personlige tolkninger.

Tabell 1

Oversikt over studiens overordnede tema, hovedtemaer og undertemaer

Overordnet tema	Hovedtema	Undertema
Å balansere børs og katedral	Trepartsforholdet	Å være en (begrenset) partner med kunden Vi kan ikke jobbe med bærekraft alene
	Å utvikle seg i forhold til kompetanse, ikke stillingstittel	Bærekraft som en tilleggskompetanse
	Et gjennomgående operasjonaliseringsproblem	Bærekraft er mer enn miljøgreia
		Bærekraft handler om transformasjon

Å balansere børs og katedral

Som nevnt i oppsummeringen av analyseresultatene tyder dataanalysen på at konsulentene har en opplevelse av å balansere egne behov, i tillegg til Bedriftens og kundenes behov, i møte med ulike problemstillinger knyttet til kundeprosjektene innhold og deres arbeid. Denne balansegangen virker å foregå kontinuerlig, men variere i intensitet, samtidig som den kan gå på tvers av ulike situasjoner og påvirke hvordan konsulentene forholder seg til bærekraft i sitt arbeid. Gjennom samtalene med konsulentene og i den påfølgende analysen ble det klart at behovene kan skilles fra hverandre med utgangspunkt i hvor stor nytteverdi de kan ha på kort og lang sikt. For å tydeliggjøre denne forskjellen har jeg valgt å benytte begrepene «børs» og «katedral». «Børs» referer til kortsiktige behov; det vil si behov med relativt høy grad av nytteverdi enten umiddelbart eller innen ett års tid. I denne oppgaven er disse hovedsakelig knyttet opp imot økonomisk lønnsomhet og den daglige driften hos Bedriften og gjennom kundeprosjektene. Grensen på ett år er derfor valgt for å følge Bedriftens årsrapportering. «Katedral» referer derimot til de langsiktige utviklingsbehovene, som hos Bedriften og kundene ofte kommer til uttrykk gjennom langtidsstrategier og visjoner. Langsiktige behov kan derfor sees i et flerårig perspektiv. I denne sammenhengen omfavner derfor «katedral» hovedsakelig de miljømessige og sosiale behovene, da disse ofte kan ha høy grad av nytteverdi på lang sikt. Når det er sagt kan både økonomiske, miljømessige og sosiale behov kategoriseres i enten den ene eller den andre kategorien da det er fokuset på lønnsomhet og nytte sett opp imot et tidsperspektiv som er avgjørende. Et kortsiktig behov kan for eksempel knyttes mot et større utviklingsbehov.

Gjennom konsulentenes beskrivelser fremstår deres kortsiktige og langsiktige behov, spesielt knyttet til deres kompetanseutvikling og arbeid i kundeprosjektene, som relativt sammenflettet med de øvrige partenes behov. Analysen gir indikasjoner på at de i flere sammenhenger kan oppleve at kortsiktige og langsiktige behov, både hos den ene parten og på tvers av partene, kan stå i et motsetningsforhold. I slike tilfeller kan det oppstå et spenningsforhold som kan gjøre arbeidet generelt mer krevende, men også gjøre det krevende å forholde seg til bærekraft. Dette kan komme av at det først og fremst er konsulentene som har det faglige og administrerende ansvaret i kundeprosjektene. Det betyr at de vil befinne seg i en posisjon hvor de kan være nødt til å håndtere spenningsforholdet og finne en balanse mellom egne og de øvrige partenes behov. For eksempel beskriver Anders hvordan han opplever et spenningsforhold mellom Bedriftens kortsiktige behov knyttet til økonomisk lønnsomhet og et behov og ønske hos både Bedriften og Anders om å utvikle bærekraftfokuset innen ulike tjenestoområder;

Vi er jo et profit center, ikke sant. Vi har jo da en avdeling som heter [avdeling X], og den avdelingen skal jo da tjene mest mulig penger. Og når jeg da jobber mye med bærekraft som et forretningsutviklingscase; jobber med intern opplæring, jobber med innsalg, men at dette ikke gir så mange salg foreløpig.. Altså jeg trener opp rådgivere (,) jeg trener opp selgere til å jobbe med bærekraft, uten at jeg har nok oppdrag selv da. Der er det en liten sånn spenning mellom profitt og utviklingen av en ny tjeneste å måle.

Sitatet illustrerer hvordan Anders sitt arbeid med bærekraft som forretningsutviklingscase divergerer fra Bedriftens forventning om at Anders skal tjene penger ved å ha «nok» oppdrag. Med andre ord oppstår det et spenningsforhold mellom kortsiktige og langsiktige behov hos Bedriften, som Anders må finne en måte å håndtere. I tillegg ser det ut som spenningen kommer av at måten Anders arbeider med (videre)utviklingen av tjenester på er forenlig med hvordan han ønsker å jobbe med bærekraft, samtidig som det er i tråd med bedriftens utviklingsperspektiv og dermed kan være lønnsomt på lang sikt, mens det ikke nødvendigvis er forenlig med Bedriftens behov for å skape profitt på kort sikt.

Spenningsforholdet handler derfor ikke bare om behov hos Bedriften, men også hos Anders.

Selv om arbeidet han utfører er ønskelig fra Bedriftens side, er Bedriften først og fremst avhengig av å skape økonomisk lønnsomhet både på kort og lang sikt for å kunne sette av nok ressurser til å arbeide med forskjellige utviklingsområder. Som Anders sier er Bedriften først og fremst et «profit center». Siden det er konsulentene og deres kunnskap som er produktet som selges er Bedriften, og for øvrig også konsulentene selv, avhengig av at de tjener penger. Men som Bjarne forteller i det påfølgende sitatet, har Bedriften et uttalt mål og visjon om at arbeidet skal bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling. Dette er imidlertid ikke noe som enhver avgjørelse eller kontraktinngåelse kan være tro mot til enhver tid, da ulike behov favner ulike viktige områder av driften, som ikke nødvendigvis er forenlige med hverandre;

Når man går rundt og sier at man skal [jobbe mot å] få et bærekraftig samfunn, så er det ikke noe man bare kan gjøre og det er ikke noe man gjør hver eneste dag. Man gjør jo mye annet også, ikke sant. Man gjør enkle.. altså.. enkle.. bistand rundt nye nettsider og innføring av Teams og alt mulig på en måte. Så det er veldig mye sånt også. Men at man hvert fall har det som et mål at man faktisk satser på visse prosjekter og av og til tar litt risiko.. det er jo på en måte mer en sånn.. det er en viss dissonans, for det er så (,) litt negativt ladet ord da, men det er ikke sånn at man alltid kun fokuserer på den overordnede strategien. Man skal ha sånn «brød og smør»-oppgaver også som dekker det normale behovet i markedet vårt da. (Bjarne)

Sitatet tyder på at det også kan oppstå spenninger mellom Bedriftens utviklingsbehov, slik de kommer til uttrykk gjennom visjoner og satsninger, og det «normale behovet i markedet». Med «marked» ser det ut som Bjarne sikter til samfunnstrender og kundenes behov. Samtidig gir sitatet et inntrykk av at satsninger på utviklingsområder eller -prosjekter kan være forbundet med en risiko som ikke går igjen i andre områder. Det kan virke som han sikter til økonomisk risiko, som støtter opp antakelsen om at Bedriftens økonomiske behov utgjør en vesentlig faktor i spenningsforholdet. Dersom en kunde har behov for bistand rundt nye nettsider eller innføring av Teams, vil det være en kortsiktig økonomisk gevinst for Bedriften å ta på seg slike oppdrag, selv om dette kan sies å være mindre lønnsomt i et sosialt eller miljømessig perspektiv. Sitatet viser også til en del av kjernen i spenningsforholdet mellom børs og katedral på et overordnet plan hos Bedriften; hvor går grensene mellom å skape et salgbart produkt for å skape profitt, og å ta del i prosjekter eller utvikle tjenester som har et større fokus på sosial eller miljømessig

bærekraft? Hvor stor risiko er nok risiko til at Bedriften i det store og det hele får dekt sine kortsiktige økonomiske behov og langsiktige utviklingsbehov?

Videre tyder analysen på at spenningsforholdet mellom børs og katedral, som de ovenfornevnte sitatene først og fremst knyttet opp mot Bedriftens behov, også kan knyttes opp mot konsulentene opplevelse av bærekraft. For eksempel illustrerer sitatet nedenfor hvordan prioriteringer eller arbeid med et bærekraftfokus oppleves av Anders;

At vi må balansere inntekter med.. hva skal jeg si.. gode interesser. At det.. oppfattes litt som at bærekraft handler om en hobby eller fin interesse.. en verdi (,) positiv ting å holde på med, men ikke noe som betaler for lønningen på slutten av måneden da. (Anders)

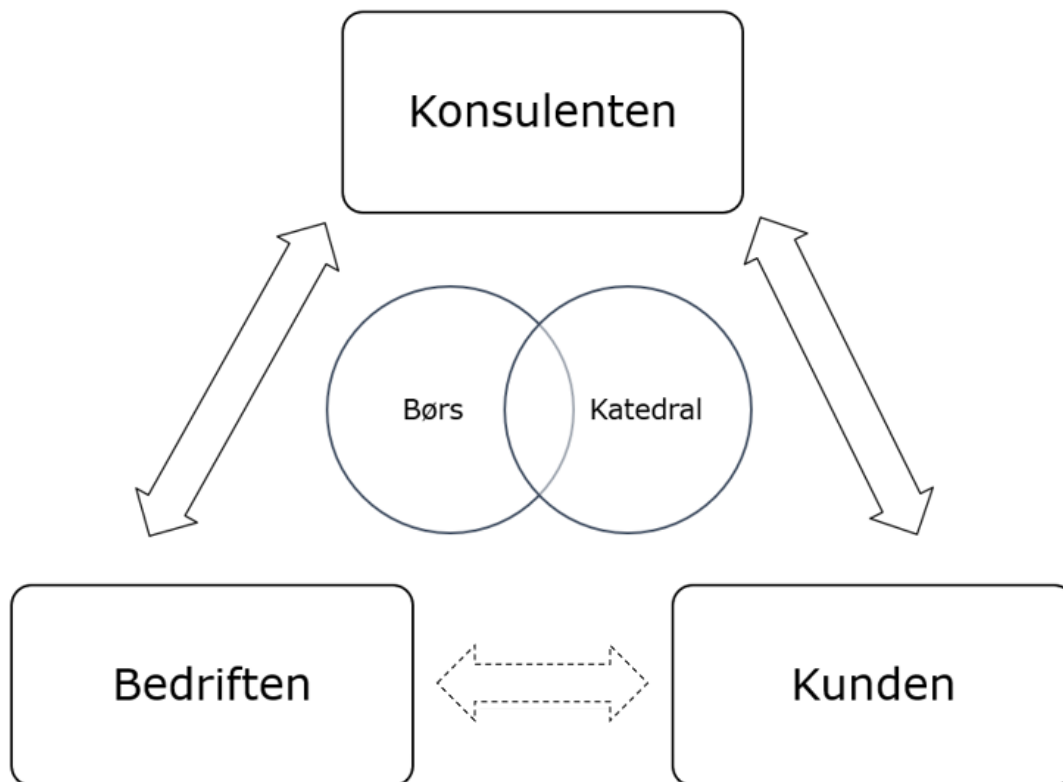
Bærekraft beskrives først og fremst som en god gjerning, noe som kan tyde på at handlinger og prioriteringer som omhandler bærekraft vil være i overensstemmelse med Bedriftens visjoner eller langtidsstrategier. Samtidig opplever Anders at bærekraft blir oppfattet som en verdi eller en interesse, noe som gir indikasjoner på at bærekraftfokus kan ende opp med å bli behandlet som et tillegg til en større faglig eller metodisk tilnærming. Å være opptatt av bærekraft blir dermed et uttrykk for verdier mer enn noe som «betaler for lønningen på slutten av måneden», som vil si at det ikke alltid vil være økonomisk lønnsomt i et kortsiktig perspektiv. Resultatet av dette kan derfor være at konsulentene selv må finne måter å implementere bærekraft på i kundeprosjekter, som ikke bare er forenlig med langsiktige behov, men som også dekker kortsiktige behov. Samtidig må konsulentene på et vis finne en måte å kombinere disse behovene, noe som kan bidra til opplevelsen av et spenningsforhold.

Trepartsforholdet

Figur 3 gir et visuelt bilde av det antatte samspillet mellom konsulentene, Bedriften og kunden, som jeg har valgt å betegne som «trepartsforholdet». I tillegg viser figuren det antatte forholdet mellom kortsiktige og langsiktige behov. Her har jeg valgt å benytte et venndiagram for å illustrere at det er et skille mellom behovene, samtidig som det kan eksistere en overlappende forbindelse mellom dem. Det vil si at spenningsforholdet vil oppstå når konsulentene ikke har en klar eller enkel måte å forbinde ulike behov fra en eller flere parter på i kundeprosjektene. Dataanalysen tyder nemlig på at konsulentene samspiller med både Bedriften og kundene, samt fungerer som bindeleddet mellom de sistnevnte partene gjennom sitt arbeid. I tillegg tyder analysen på at konsulentene har relativt stor grad av frihet til å planlegge, prioritere og utøve arbeidet sitt slik de mener er nødvendig for å levere et tilfredsstillende resultat. Imidlertid kommer det også frem at de øvrige partene kan spille en vesentlig rolle inn i arbeidet, blant annet ved å påvirke hva som prioriteres når det kommer til prosjektets overordnede innhold og retning. Konsulentenes beskrivelser tyder på at dette gjelder spesielt fra kundenes side, muligens fordi deres behov for å løse en utfordring eller etablere en tjeneste oftest er hovedårsaken til at prosjektet er etablert i utgangspunktet.

Figur 3

En illustrasjon av samspillet mellom partene, og forholdet mellom kort- og langsiktige behov



Videre tyder dataanalysen på at det hovedsakelig er konsulentene som befinner seg i en posisjon hvor de må forholde seg til de øvrige partenes kortsiktige og langsiktige behov. Dette kan for det første komme av deres direkte involvering i kundeprosjektene, både i form av deres faglige og praktiske funksjon, men potensielt også på bakgrunn av deres bransjekunnskap og kjennskap til Bedriftens og kundens spesifikke behov og forventninger. For det andre kan det komme av at forholdet mellom partene tilsier at deres behov og interesser ikke nødvendigvis kan likestilles til enhver tid. En gjennomgående problemstilling hos konsulentene ser derfor ut til å være opplevelsen av å balansere både sine egne, Bedriftens og kundens behov i sitt arbeid, samt håndtere spenningsforholdet som kan oppstå når ulike behov ikke er forenlige med hverandre. Dette kan bli spesielt gjeldende når partene har ulike forventninger til hvilke behov som bør prioriteres. Denne problematikken utgjør kjernen i hovedtemaet «Trepartsforholdet», som består av to undertema. Det første undertemaet, omtalt som «Å være en (begrenset) partner med kunden», handler om forholdet mellom kunden og konsulentene, herunder hva slags betydning kundens behov og forventninger kan ha for konsulentenes handlingsrom og forhold til bærekraft. Undertemaet «Vi kan ikke jobbe med bærekraft alene» tar dette videre ved å redegjøre for hvordan de antatte begrensningene knyttet til forholdet mellom konsulentene og kunden kan skape utfordringer når det kommer til å inkludere bærekraft i kundeprosjekter som Bedriften og

konsulentene ikke nødvendigvis er i stand til å håndtere alene. Dataanalysen tyder på at dette kan være spesielt gjelendene når bærekraft ikke er et naturlig element i prosjektet eller et uttalt behov fra kundens side.

Å være en (begrenset) partner med kunden

Konsulentenes beskrivelser av kundeforholdet tyder på at de forholder seg til kundene på to måter. Den ene måten kaller jeg for leverandør/kunde-forholdet, mens den andre betegnes som et partnerskap. Det førstnevnte forholdet etableres på bakgrunn av en overordnet og formell avtale mellom kunden som en bestiller av en tjeneste, og Bedriften som en tilbyder eller leverandør. Det vil si at forholdet mellom kunden og konsulenten oppstår ved at sistnevnte leies ut av Bedriften til en kunde som for eksempel har behov for bistand til å etablere eller innføre en tjeneste eller teknologisk løsning. I denne sammenhengen er dermed konsulentene først og fremst er leverandører eller selgere av en eller flere ressurser (knyttet mot kunnskap) på vegne av Bedriften, men på bestilling fra kunden. Det vil si at konsulentenes arbeid fortrinnsvis handler om, som Emilie sier, «å løse oppgaver som [kundene] ønsker at vi skal løse». På den andre siden tyder konsulentenes beskrivelser på at de ofte forsøker å etablere et forhold til kunden som i varierende grad går utover det ovenfornevnte leverandør/kunde-forholdet. Anders beskriver hva som menes med dette på følgende måte;

At du ikke bare tar imot en bestilling, men at du lener deg litt frem og spør kunden om «Er det virkelig dette du vil ha? Hvordan vil det fungere økonomisk eller overfor forbrukerne?». At du vil være en litt seriøs og langsiktig partner; ikke bare ta imot en bestilling, men forsøke å se inn i et lengre partnerskap.

Ut ifra sitatet går dette forholdet, som Anders kaller for «et lengre partnerskap», utover leverandør/kunde-forholdet ved at konsulentene inntar en veiledende rolle overfor kunden. Dette kan for eksempel komme til uttrykk ved at konsulentene forsøker å hjelpe kunden med å forstå sin egen bestilling sett ut ifra dagens behov, samt potensielle fremtidige behov hos både dem og andre interessenter. Samtidig kan veiledningen og dialogen med kunden gi konsulentene muligheten til å få en dypere forståelse for andre relevante forhold, og muligens også inkludere nye elementer. Ifølge Anders kan en utforskende tilnærming til bestillingen og veiledning av kunden være viktig da det ikke er gitt at den initiale informasjonen konsulentene får gir et fullstendig bilde av kundens faktiske behov, det vil si de implisitte behovene som ikke er beskrevet i bestillingen;

Det er veldig typisk at når du jobber med en kunde så får du en bestilling av en kunde på hva de trenger, og så lager vi det. Og så viser det seg etter hvert at brukerne klager på at det er mangler eller en feil. Og det er jo fordi den som bestiller ofte ikke ser hele bildet, ikke sant. Ofte er det bare en bestilling, som jo ofte er litt

falsk. Er det virkelig det kunden ønsker seg? Vi prøver å spørre og lære mest mulig da, for å være sikker på at kunden skal bli superfornøyd.

Samtidig viser konsulentenes beskrivelser at både de og Bedriften har et behov for at kunden «skal bli superfornøyd» (Anders) med leveransen. Dette kan henge sammen med tilnærmingen som både Bjarne og de øvrige konsulentene ser ut til å ha til kundeforholdet; «[...] det er veldig viktig å få frem at målet ditt er å løfte frem kunden og gjøre kunden god, og at du er der for å bidra til at de blir bedre». Å sørge for at leveransen skaper forbedringer hos kunden virker dermed å ha en sentral plass i måten konsulentene forholder seg til kundene, samt i deres tilnærming til arbeidet i kundeprosjektene. Det kan derfor være hensiktsmessig å anta at kundens meninger om prosjektet og leveransen vil tillegges stor vekt, noe som videre indikerer at forholdet mellom partene ikke nødvendigvis er likestilt. Konsulentene jobber mer for kundene enn omvendt, noe som kan komme av at det er leverandør/kunde-forholdet som først og fremst ligger til grunn for kontakten mellom konsulentene og kundene.

Når det kommer til andre faktorer som kan ligge til grunn for opplevelsen av å være en partner med kunden, tyder konsulentenes beskrivelser på at tillit utgjør et sentralt element. Dette virker å gjelde til tross for at lengden på forholdet, i tillegg til innholdet og hyppigheten i kontakten, vil variere fra kunde til kunde;

[Forholdet] vil jo selvfølgelig variere mellom kunder, men det blir ofte et ganske sånn.. tett forhold fordi at vi jobber jo ofte hos og med de over lang tid. Så det bli jo en sånn.. ganske tillitsbasert relasjon. [...] Så relasjonen er ofte god, om ikke personlig, så er den hvert fall ganske sånn, prøver å få gjort den uformell og prøver å få gjort den til å bli et litt sånn tillitsfullt forhold da. [...] Ingenting er bedre enn å få en god og litt uformell relasjon til kunden, for da trives jeg bedre og da trives kunden bedre, og jeg tror også at resultatet blir veldig mye bedre for man får en helt annen dialog på det. (Bjarne)

Å være en partner med kunden trenger ikke å bety at konsulenten blir kjent med kunden på et personlig plan. Å ha en «uformell relasjon til kunden» eller oppleve at man også har kollegaer «[...] blant kundene mine» (Dennis), virker i stedet å handle om hvordan konsulentene og kundene kan jobbe for å utarbeide leveransen sammen. Selv om forholdet mellom partene ikke nødvendigvis er likestilt, betyr ikke det at de ikke kan spille på lag. Det er både i konsulentens og kundenes interesse at leveransen lever opp til forventningene til kunden og bidrar til at de blir bedre. Samtidig virker det som at partnerskapet handler om i hvilken grad konsulentene opplever fravær av usikkerhet om hvorvidt kundene har tillit til deres kompetanse eller ikke;

Og så går [tilliten] jo begge veier fordi da gjør jeg også tilliten tilbake igjen til kunden, så jeg trenger ikke å være usikker på det om.. hvis jeg gjør noe feil her så

kan det hende at kunden etter hvert ikke vil bruke meg, fordi jeg og Bedriften er jo avhengig av at kundene setter pris på det vi gjør. Det er det vi lever av. (Dennis)

I sitatet over forteller Dennis om hvordan opplevelsen av tillit kan bidra til å redusere usikkerhet og andre negative følelser når arbeidet blir krevende. Dette forsterker inntrykket av at opplevelsen av å være en partner med kunden handler om noe mer enn å ta imot en bestilling og levere det som er avtalt. Imidlertid blir leverandør/kunde-forholdet trukket inn når han avslutningsvis sier at «[...] Jeg og Bedriften er jo avhengig av at kundene setter pris på det vi gjør. Det er det vi lever av». Det kan dermed se ut til at leverandør/kunde-forholdet og partnerskapet er relativt sammenflettet, men at førstnevnte setter noen premisser for det sistnevnte. Dette kan komme av at Bedriften, og derfor også konsulentene, først og fremst selger kunnskap og leverer tjenester til andre virksomheter. Dette kan blant annet innebære at Bedriftens økonomiske stabilitet og vekst blir påvirket av i hvor stor grad leveransene svarer til kundenes forventninger, da en stor andel av deres inntekter antakeligvis kommer fra kundeprosjekter. Med andre ord kan en leveranse som treffer kundens reelle behov gi Bedriften et konkurransefortrinn ved at eksisterende kunder fortsetter å benytte konsulentene til eksterne oppdrag, samtidig som nye kundeforhold etableres. Å forstå kundens behov, som utgjør en sentral del av partnerskapet, kan på denne måten være med på å styrke leverandør/kunde-forholdet.

Videre kan det se ut til at de to ovenfornevnte forholdene som konsulentene har til kundene kan ha relativt stor betydning for måten konsulentene kan arbeide med, og forholde seg til bærekraft på i kundeprosjektene. For det første ser det ut til at konsulentenes muligheter til å påvirke kunden blir begrenset av premisser som ligger til grunn for leverandør/kunde-forholdet, noe Caroline kommer inn på når hun reflekterer rundt Bedriftens muligheter til å jobbe med bærekraft ut mot kunder;

Jeg tror at det skal litt til at vi kan kreve. Det er jo vi som selges ut. Så Bedriften kan jo være sterkere på at man vil jobbe med sånn og sånn type prosjekter, men det er kanskje litt tidlig for det nå. Kanskje i framtiden. Jeg tror egentlig alle, hvis alle legger krav på det nivået man kan, så dekker det litt. [...] Det er jo fokus på det vi rapporterer og sånn, men jeg tror egentlig det som gir mest fokus er hvis vi får kunder eller oppdrag der man jobber med det. Plutselig får et team da, med utviklere eller prosjektledere eller designere som sitter på et prosjekt som har tatt for seg noen elementer i bærekraft, så tror jeg nok at da er det mye mer fokus på det. Man er jo drevet av business der også, og det er også veldig bra reklame da. Så ja, vi må få det inn i oppdrag tror jeg.

For å kunne inkludere bærekraft i prosjektene virker det som konsulentene er avhengig av at kundene og/eller Bedriften til en viss grad legger til rette for dette. Ved å være en konsulent som leies ut er det naturlig å anta at fokuset i prosjektet hovedsakelig drives av det som de øvrige partene ønsker. At Caroline sier «Jeg tror at det skal litt til at vi kan kreve. Det er jo vi som selges ut» tyder på at hun opplever begrensninger knyttet til sin

rolle som konsulent og sine påvirkningsmuligheter i kundeprosjektene. Også Anders er inne på dette når han snakker om hvordan han hjalp noen utviklere med å inkludere bærekraft i deres arbeid hos en kunde;

Så det var veldig givende å høre at de utviklerne opplevde at en bærekraftsoppgave for en kunde gjorde at de forsto i full bredde hva de skulle levere og kanskje legge til andre ting i statistikken for eksempel, enn det som kunden ba om for 2 år siden. Jeg kunne mye mer aktivt da foreslå; vil dere at vi skal se på hvilket sosialt bidrag vi har gjort, ikke sant. Vi kan fange det i dataene, hvis dere bare vil det. (Anders)

Det er interessant hvordan Anders avslutter med å si «Vi kan fange det i dataene, hvis dere bare vil det», da dette ser ut til å sikte til hvordan kundene både kan åpne for og begrense mulighetene som konsulentene har til å inkludere ulike elementer i prosjektene, deriblant knyttet til bærekraft. Samtidig gir sitatet fra Caroline en indikasjon på hvor ansvaret for å implementere bærekraft i kundeprosjektene bør ligge. Når hun sier at «Jeg tror egentlig alle, hvis alle legger krav på det nivået man kan, så dekker det litt» kan det virke som hun sikter til at både konsulentene, Bedriften og kundene har muligheter til å påvirke hvor stort fokus bærekraft kan få i arbeidet. Imidlertid tyder sitatet til Anders på at konsulentenes påvirkningsmuligheter er mer begrenset enn for de øvrige partene. Dette kan komme av at de for eksempel er avhengige av at kundene er mottakelige for veiledning innen bærekraft, for eksempel ved at de ønsker å få en bedre forståelse for sin egen bærekraftprofil. Det vil si at selv om konsulentene er i besittelse av den nødvendige fagkunnskapen, i tillegg til verktøy som kan brukes for å kontekstualisere kunnskapen, må kunden både se nytten av det og ønske at det skal tas i bruk i prosjektet. Dette kan være med på å begrense partnerskapet da kundene og deres behov ser ut til å ha relativt stor påvirkningskraft på prosjektets innhold, blant annet ved at dette kan bli styrende selv når konsulentene opplever at det er muligheter til å dekke andre behov og forutsetningene ligger til rette hos dem.

Vi kan ikke jobbe med bærekraft alene

I forbindelse med spørsmål om bærekraftarbeidet til Bedriften kommer det frem at det eksisterer usikkerhet om hvem som har hvilket ansvar for at bærekraft skal være et tema i kundeprosjektene. Til tross for at Bedriften har et uttalt mål om at bærekraft skal inngå i all kundedialog tyder konsulentenes beskrivelser i tillegg på at det råder usikkert om i hvilken grad bærekraft skal inkluderes i arbeidet. Det kan se ut til at konsulentene etterlyser tydeligere føringer fra både Bedriften, men også andre samfunnsaktører på både på nasjonalt og internasjonalt nivå;

Jeg tenker det er veldig bra [at man får beskjed om å endre] for da har man noe å bruke, da har du en gyldig grunn til å gjøre noe ting. Men nå spør det jo på hvem som sitter.. nå sitter ikke jeg på noe penger og styrer et firma da. Men jeg tenker jo

at det er sånn som med liksom GDPR som kom på personvern. Da må folk. Da ble det satt av masse tid og penger for å fikse personvern. Og det er jo fantastisk for da blir det jo bedre. Så kanskje så må det litt sånne tiltak til da for at det skal skje noen ting. (Caroline)

Sitatet gir inntrykk av at føringer fra andre større aktører kan bidra til å gjøre det lettere for konsulentene å vite hvordan de kan forholde seg til bærekraft ut mot kundene sine. Ved å få beskjed om at det må forekomme endringer gjennom for eksempel krav, kan dette muligens gi konsulentene noe konkret å bruke i sitt arbeid og «en gyldig grunn til å gjøre noe ting». Det kan dermed virke som at Caroline har en opplevelse av at hun og andre konsulenter på dette tidspunktet mangler konkrete verktøy og rammer som kan benyttes for å «rettferdiggjøre» overfor kundene hvorfor og hvordan bærekraft er et viktig og nødvendig fokusområde for dem i dag. Konsulentens veiledning innen bærekraft på bakgrunn av egne meninger eller anbefalinger fra Bedriften, fremstår ikke som tilstrekkelig alene. Med andre ord kan føringer eller krav fra andre aktører gi konsulentene muligheten til å plassere ansvaret utenfor seg selv; at det ikke er de som bestemmer om, på hvilken måte og i hvilken grad bærekraft skal inkluderes i kundeprosjektene, men heller aktører som har muligheten til å ansvarliggjøre kundene i større grad. Med GDPR-eksempelet virker det i tillegg som Caroline sikter til at det er forskjell på anbefalinger og krav, og at det muligens er sistnevnte som faktisk må til for at både Bedriften og kundene skal utvikle seg i en bærekraftig retning. Samtidig tyder sitatet på at det foreløpig mangler slike tiltak. Dette kommer også Dennis inn på når han forteller om hans inntrykk og opplevelse av hvordan konsulentene og Bedriften jobber, og kan jobbe med bærekraft ut mot kundene;

«Og så synes jeg da at [vi er] litt sånn i startgropen i forhold til å få ordentlige standarder på plass, så her må jo (,) Bedriften alene klarer ikke sånt for å si det sånn. Hvordan vi skal spesielt.. hvordan vi skal måle dette her på en riktig måte?».

Det kan virke som at Dennis etterlyser et samlende rammeverk eller en tydelig standard for hvordan ulike tiltak skal måles opp imot de ulike bærekraftsdimensjonene, som konsulentene kan bruke i sitt arbeid. Imidlertid poengterer han at Bedriften ikke vil være i stand til å utvikle dette alene, noe som tyder på han sikter til en etablering av standarder som flere aktører er enige om å bruke. Imidlertid, og kanskje til tross for dette, er det igangsatt prosjekter og annet arbeid som tar for seg bærekraft på ulike måter i Bedriften. Det kommer for eksempel frem i samtalen med Anders at det jobbes med å etablere en rådgivningstjeneste hvor hensikten ser ut til å være å hjelpe kundene med å kartlegge driften ut ifra et bestemt rammeverk som bygger på den tredelte bunnlinjen;

I det siste så har vi fått andre oppdrag fra større industribedrifter som er under oppstart, hvor de har fått et krav fra Innovasjon Norge og fra banker om at «dere må legge fram et regnskap for oss med trippel bunnlinje». Ikke bare den

økonomiske, at dere går med overskudd og tjene penger og kan betale tilbake investeringen, men også at dere har et positivt, eller i hvert fall tolererbart avtrykk da på miljøet, og at dere har en ok samfunnsrolle med den forretningen dere vil jobbe med da.

Det Anders forteller om er med på å underbygge noe av det som kommer frem i samtalen med Caroline;

[...] hvis du skal få noen til å begynne med noe som ikke nødvendigvis er lønnsomt men kanskje bedre for klimaet.. og det sitter nok langt inne for mange.. at de kanskje ikke vil bytte ut noe bare fordi.. dem må hvert fall få beskjed om at dem må da.

At det kommer konkrete føringer eller krav fra for eksempel Innovasjon Norge og bankene ser ut til å skape et behov for et bærekraftfokus for noen av kundene. «Da må folk», som Caroline sier, selv når det sitter langt inne for mange av ulike årsaker. Samtidig kan kravene muligens gjøre det lønnsomt å følge føringene, og dermed skape et skifte i hva som oppleves som behovene. Dette kan også muligens gjøre det enklere for konsulentene å veilede kundene innen bærekraft, samt lage bærekraftige løsninger, ved at de for eksempel kan henvise til kravene og hvordan den initielle bestillingen fra kunden er, eller kan bli forenlige med disse.

Så det var det siste oppdraget vi fikk som var en ny omdreining da til at det er behov for den type rådgivningstjeneste, også til industrielle aktører som har det som et kvalifikasjonskrav for å få finansiering. Og vi fikk masse sånne der gisp når vi oppdaget ting der og da, «Å! dette har stor verdi» og «hvorfør er vi bedre enn konkurrentene? Jo, det på grunn av sånn og sånn og sånn». Å klare å kartlegge alt det sånn at du, hvis du skal sette deg ned og skrive en søknad, så har du alle stikkordene og alle punktene tilgjengelig foran deg da. Da har du et utgangspunkt og en bredde i argumentasjon når du skal starte på et budskap eller en søknaden eller en investorpresentasjon. (Anders)

I eksempelet til Anders beskriver han hvordan en rådgivningstjeneste, som virker å ut på å hjelpe kundene med å kartlegge deres bærekraftprofil ut ifra et bestemt rammeverk, ble benyttet som følge av at kunden uttrykte behov for dette for på bakgrunn av krav fra eksterne aktører. Et viktig poeng her er at kunden allerede i bestillingen hadde lagt til rette for at arbeidet skulle ha fokus på bærekraft. Det kan tenkes at utfordringene med å arbeide med bærekraft i kunde-prosjektene vil bli vesentlig større når dette ikke er tilfellet, spesielt om konsulentene ikke kan vise til krav eller føringer som er relevante for kundene å etterfølge.

Et annet interessant poeng er at det virker som det er et større fokus på bærekraft nå enn tidligere når Anders sier «det var det siste oppdraget vi fikk som var en ny omdreining da til at det er behov for den type rådgivningstjeneste». Det kan virke som at det hadde vært noen lignende oppdrag tidligere, noe som var med på å avgjøre etableringen av rådgivningstjenesten etter det siste oppdraget. Også Caroline ser ut til å ha merket en lignende endring når hun sier at; «Det er jo større og større fokus fordi blant annet at man blir målt på det». Dette kan tyde på at Bedriftens tjenesteportefølje kan bli påvirket av hva andre aktører skaper en etterspørsel etter. Når andre aktører er med på å skape et behov for et bærekraftfokus, for eksempel ved at man blir målt etter konkrete parametere, skapes det samtidig en etterspørsel etter kunnskap og tjenester. På den måten blir det også økonomisk gunstig for Bedriften å anskaffe og mobilisere nok ressurser for å tilby tjenester, slik som rådgivningstjenesten Anders forteller om. Med andre ord kan det være lettere for Bedriften og konsulentene å tilrettelegge for arbeid med bærekraft i kundeprosjekter om andre aktører er med på å skape en etterspørsel etter kompetanse eller tjenester rundt dette.

En siste poeng som kan trekkes fra sitatet til Anders er hvordan det virker som at kunden fikk en dypere forståelse for sin egen verdiskaping og sitt konkurransefortrinn. Det kan dermed se ut som at å hjelpe kunder med å forstå sin miljømessige og sosiale påvirkning kan skape verdi i form av økt kunnskap, noe som kan brukes i målrettede handlinger for å øke deres profitt. Imidlertid kommer det frem i samtalene, blant annet med Bjarne, at flere kunder ikke nødvendigvis er av den oppfatningen;

Så vi prøver jo å hvert fall være ute å fortelle litt om disse metodikkene og hvor bærekraftige de er, og få selvfølgelig fokus på det i kundemøter og når vi skal snakke om.. digitaliseringsmuligheter så tar vi jo med oss bærekraftaspektet. Men det er ikke alltid det.. det er jo ofte at effektivitet er det som kunden først og fremst etterspør ikke sant. Effektivisering og forbedring på den måten da. Men vi prøver å ta med oss bærekraftaspektet også, og får jo mer gehør for det hos en del kunder. (Bjarne)

Det er interessant hvordan bærekraft fremstår som en motsetning til effektivitet og forbedring på kort sikt, men samtidig som noe kundene opplever som en viktig og relevant innfallsvinkel da konsulentene får «gehør for det hos en del kunder». Også andre konsulenter forteller om lignende opplevelser; at kundene setter pris på å få informasjon om hva Bedriften kan tilby og at konsulentene forsøker å ta initiativ til å inkludere bærekraftaspektet, men at de samtidig oppfatter dette som noe de kan ta tak i senere. Dette kan komme av at bærekraft først og fremst oppfattes som gode verdier fremfor noe som faktisk kan brukes for å imøtekomme økonomiske behov. Hva Bedriften og konsulentene kan klare å få til når det kommer til å inkludere bærekraft i kundeprosjekter, utover å omtale det i kundedialogen, kan dermed oppfattes som noe begrenset og noe som krever større grep enn det Bedriften og konsulentene per i dag er i stand til å gjøre på egenhånd.

Å utvikle seg i forhold til kompetanse, ikke stillingstittel

Under samtalene ble jeg oppmerksom på konsulentenes vektlegging av kunnskapsdeling og kompetanseutvikling i deres beskrivelser av arbeidet. I tillegg ble dette knyttet opp imot Bedriftens fokus på å etablere og opprettholde en delingskultur på tvers av virksomheten; «Samtidig så er det en god kultur for deling og erfaringsutveksling og den type kompetansebygging» (Bjarne). Dette kommer også frem hos Dennis når han snakker om sine kollegaer og hva han setter pris på i jobben sin;

Og vi har en veldig fin delingskultur. Alle ansatte liker å dele sin erfaring med hverandre, som gjør at vi da sammen blir sterkere og.. Jeg ønsker jo å utvikle meg, og det er det store muligheter for i et sånt firma som Bedriften hvor man er så genuint interessert i å dele sin erfaring.

Når Dennis sier at erfaringsutveksling gjør at de sammen blir sterkere, virker det som han mener at kompetanseutviklingen til den enkelte er noe man til en viss grad tar felles ansvar for i Bedriften, gjennom kunnskapsdeling. Anders er også inne på dette; «Og jeg kan strekke ut en hånd og spørre, enten fysisk eller digitalt da til alle kollegaer som jeg ønsker da, for å samarbeide med de». Selv om det er vanskelig for konsulentene å sette ord på konkrete handlinger som bygger opp under opplevelsen av delingskultur, tyder blant annet de ovenfornevnte sitatene på at det først og fremst handler om en opplevelse av lav terskel og raushet rundt deling av kunnskap. Som Dennis forteller om i sitatet over opplever han sine kollegaer som villige til å dele av sin erfaring, noe som fremstår som viktig for ham da hans fokus på egen karriereutvikling virker å henge sammen med kompetanseutviklingen;

Det har jeg jo vært inne på allerede egentlig, men hva det aller beste her er jo at.. jeg føler jo at jeg lærer noe nytt hele tiden da, og det trigger meg det. Det er litt viktig for meg at jeg utvikler meg, samtidig som jeg er ikke noe opptatt av at jeg skal utvikle meg noe i forhold til noe stillinger.. eller noen fine titler. (Dennis)

At kompetanseutvikling er viktig for egen karriereutvikling kommer også frem hos flere av de andre konsulentene;

Det synes jeg er fint at det alltid.. du skal alltid utvikle deg da. For det må du litt som konsulent. Og så er det liksom ta nye ting, lære noe nytt og det.. liksom veldig fokus på det der. (Caroline)

Det har i stor grad betydd sin egen utvikling. Det betyr jo at jeg har fått testet meg på veldig mange ting og dermed utviklet meg ganske mye og føler at det er sånn,

derfor har.. ja.. lært veldig mye som jeg kan bruke. Og derfor så får jeg de her spennende arbeidsoppgavene og så videre sånn. (Bjarne)

Det kan virke som at kompetanseutvikling; å føle at man «lærer noe nytt hele tiden» (Dennis), er noe som kreves av konsulentene da det fremstår som en viktig forutsetning for arbeidet man gjør som konsulent; «Du skal alltid utvikle deg da. For det må du litt som konsulent». (Caroline) Samtidig virker det som at konsulentene selv har et ønske om å utvikle seg i forhold til kompetanse, da det blant annet kan bidra til at man får spennende arbeidsoppgaver (Bjarne). Kompetanseutvikling ser dermed ut til å være en kontinuerlig prosess som blant annet kommer av at konsulentene befinner seg i en posisjon hvor det stilles krav til det. Samtidig fremstår det som en naturlig og ønskelig del av arbeidet;

Og det som er interessant synes jeg med å være konsulent det er at man får reist rundt og sett veldig mange forskjellige bransjer, man blir kjent med veldig mange flinke folk som jobber innenfor mange forskjellige type områder og prosesser. Så du får etter hvert da en ganske stor database med kunnskap om både bransjer og hvordan de forskjellige bransjene både er like og ulike, men også dybde i hvordan man gjør samme prosessen på ulike måter rundt omkring. (Dennis)

Å oppnå både bredde- og dybdekunnskaper om ulike virksomheter og bransjer virker å utgjøre en grunnleggende del av arbeidet konsulentene utfører. Det kan tenkes at kompetansen som konsulentene besitter vil variere, ikke bare etter fagområde, men også etter hvilke kunder, bransjer og problemstillinger man har jobbet med. Fordelen med dette vil blant annet være, som Dennis påpeker, at man etter hvert får «dybde i hvordan man gjør samme prosessen på ulike måter rundt omkring». Med andre ord kan det virke som konsulentene ikke bare har muligheten til å tilegne dybde- og breddekunnskap gjennom sitt arbeid, men også finne måter å kombinere forskjellig kunnskap på for å gi en leveranse som på best mulig måte svarer til kundenes behov.

Bærekraft som en tilleggskompetanse

Caroline sine beskrivelser tyder på at konsulentene til en viss grad har muligheten til å påvirke sin egen kompetanseutvikling, blant annet ved å uttrykke hvilke kunder eller prosjekter de ønsker å arbeide med;

Jeg liker at det er ganske mange muligheter, at jeg kan liksom si til sjefen min at jeg har lyst til å jobbe med det her.. altså det er ikke sikkert at hun kan finne et oppdrag med det med en gang men vi kan liksom vinkle litt retningen man vil.

Ja altså jeg synes jo (,) jeg blir jo veldig (,) jeg merker jeg blir sånn glad når jeg snakker om bærekraft og sånt. Så det gjør at jeg, selv om jeg ikke sitter til daglig å jobber med det, men når jeg får lov da til å liksom ta opplæring på det, jeg kan snakke om det og.. komme med innspill, så føler man jo at man blir hørt da i litt retning man vil gå på sikt.

At Caroline kan gå til sjefen og uttrykke ønsker for egen kompetanseutvikling gir indikasjoner på at Bedriften er åpen for å tilrettelegge for retningen som konsulentene ønsker å gå. Samtidig kan det se ut til at Bedriften ikke alltid kan møte konsulentenes ønsker for hva slags kundeprosjekter de ønsker å jobbe med når Caroline sier «altså det er ikke sikkert at hun kan finne et oppdrag med det med en gang». Dette kan tyde på at det eksisterer noen begrensninger rundt konsulentenes muligheter for å styre sin kompetanseutvikling i Bedriften. Det kan for eksempel være at alternativene som er tilgjengelige på det gjeldende tidspunktet ikke er forenlige med konsulentenes behov. Som Caroline sier kan det være at det ikke er kundeprosjekter som passer til ønskene. Når det er sagt virker det som Bedriften har relativt lav terskel når det kommer til å skape muligheter for konsulentene, deriblant ved å etablere interne faggrupper og -miljøer;

Så jeg synes Bedriften er på riktig vei, men det er mange.. igjen dette her med delingskultur og det at man.. man tør å si det man mener og kjempe for det man brenner for.. og man fort.. vi etablerer fort noen faggrupper og fagmiljøer innenfor det som vi ser.. vi bør fokusere på. (Dennis)

Og så er det det faktisk at jeg kan gå og si ifra til ledelsen om ting og at jeg får igjennom ting som jeg har lyst til å gjøre noe med da. Så jeg føler jeg virkelig at de hører på de hvis du jobber litt med de da. Og det at jeg få være med å (,) det har utfordret meg litt til at jeg får være med å, ja, sette mitt preg på firmaet da og gjøre litt sånn som jeg mener at kanskje kan bli enda bedre da. (Emilie)

At konsulentene imidlertid sier «kjempe for det man brenner for» (Dennis) og «jobbe litt med de» (Emilie) når de forteller om hvordan man kan styre kompetanseutviklingen kan tyde på at det eksisterer forskjeller mellom konsulentenes og Bedriftens behov, og at det først og fremst er konsulentene som må finne en måte å forene disse på. Det kan dermed tenkes at det vil være en fordel om fagområdet man ønsker å utvikle sin kompetanse innen er forenlig med Bedriftens behov, spesielt når det kommer til kortsiktig økonomisk lønnsomhet. Dette kommer blant annet frem i følgende sitat;

Så hvis jeg kan si til sjefen min «jeg synes bærekraft er spennende» så.. som jeg sa tidligere, så ville jeg være med på den bærekraftskonferansen; høre på den da, regjeringen sin, og da kan jeg skrive interntimer på det. Så de er veldig sånn hører

på oss, hva vi vil så lenge.. det må være rettet mot noe som kan være nyttig da, selvfølgelig. (Caroline)

Bedriften vil, kanskje naturlig nok, ha en interesse av at konsulentenes kompetanseheving i arbeidssammenheng bidrar til å dekke deres behov; at det er «rettet mot noe som kan være nyttig» (Caroline). Siden Bedriften først og fremst selger og forvalter kunnskap er det hensiktsmessig å gå ut ifra at det er i deres interesse at konsulentene er oppdaterte innen ulike fag- og bransjeområder. På den måten kan det være at sjansene for å få oppdrag fra kunder som dekker økonomiske behov eller andre behov øker. Det vil si at kunnskap er knyttet opp imot økonomisk lønnsomhet, både på kort og lang sikt, ved at det kan knyttes mot konsulentenes og Bedriftens muligheter til å ta forskjellige kundeoppdrag. Samtidig kan det antas at ikke all kunnskap vil bidra like mye til å dekke Bedriftens økonomiske behov eller kundenes behov til enhver tid. Dette kan for eksempel svinge med etterspørselen, noe Anders er inne på når han forteller om hvordan kunnskap kan selges til kundene ved å knytte det opp mot trender;

I dag vil for eksempel.. smittevern eller kostnadsreduksjoner, eller ivareta de ansatte eller sånne ting høres bra ut. Og nå når det er snakk om mobilitet eller bærekraft, så er jo det.. for eksempel tilgang til finansiering er mer lett og så selge inn da enn.. å få en høy miljøprofil.

Å finne måter å gjøre kunnskapen sin relevant for Bedriften og kunden, det vil si å forsøke å selge inn hvordan det dekker deres behov, kan være en del av arbeidet for konsulentene. Det kan samtidig tenkes at jo større sjansen er for at man kan klare å selge inn kunnskap til kunden, jo større vil også sjansen være for at det dekker behov hos Bedriften. Det kan dermed være hensiktsmessig å anta at fokuset på kunnskapsheving innen enkelte områder, som for eksempel bærekraft, vil variere med i hvor stor grad Bedriften opplever at det dekker både deres og kundens behov, og dermed påvirke i hvor stor grad og på hvilken måte det tilrettelegges for kompetanseheving.

Videre tyder dataanalysen på at konsulentene har varierende erfaring og kompetanse om bærekraft, noe som blant annet kommer frem i samtalen med Emilie;

Når vi utvikler selv så vil jeg ikke si at det er et ord som dukker opp sånn veldig mye.. for det er litt sånn vanskelig å vite.. og så går det litt hånd i hånd med vanlig utvikling, at du gjør det effektivt og sånt. Så på en måte overlapper de litt da.

At bærekraft går hånd i hånd med vanlig utvikling virker som begrunnelsen for hvorfor begrepet ofte ikke dukker opp i forbindelse med arbeidet hun utfører som utvikler i kundeprosjekter. Dette kan oppfattes som at bærekraft derfor ikke er nødvendig å ta opp

heller, fordi antakelsen er at det uansett ligger til grunn for arbeidet. I tillegg tyder konsulentenes beskrivelser på at bærekraft er noe de ofte kan ha et indirekte forhold til;

[...] alle de prosjektene jeg er med på, alt jeg bidra med der hjelper jo da til syvende og sist hele verden, for [Kunden] er over hele verden, men igjen på miljødelen hvor vi.. foreløpig så har jeg den mest, nå blir det personlig fra meg, men foreløpig det mest rene måten å produsere energi på er jo vind, sol og vannkraft, og det er jo det [Kunden] driver med. (Dennis)

Dennis sitt arbeid hos denne kunden oppfattes som bærekraftig ved at arbeidet han gjør indirekte kan bidra til kundens produksjon av ren energi. Bærekraft blir dermed noe han forholder seg til indirekte, som videre gir indikasjoner på at konsulentene muligens opplever å arbeide med bærekraft selv om det ikke utgjør en del av deres faktiske arbeid i prosjektene. I likhet med det ovenfornevnte sitatet til Emilie blir bærekraft beskrevet som noe som kommer i tillegg til arbeidet man faktisk utfører. Samtidig tyder dataanalysen at det ikke eksisterer et minimumskrav til konsulentenes bærekraftskompetanse. Hva slags kunnskap konsulentene har om bærekraft, samt hvordan og i hvilken grad den kan brukes i kundeprosjekter, ser dermed ut til å variere. I tillegg kan det virke som konsulentene ikke alltid er helt klare over i hvor stor eller liten grad arbeidet de gjør eller kompetansen de har er relatert til bærekraft, noe Caroline kommer inn på i følgende sitater; «[...] de bare vet ikke eller kanskje ikke ser helt hvordan det påvirker når du sitter der og koder noen ting liksom».

Men det er kanskje ikke like lett.. altså.. har du en produksjonsbedrift så kommer man seg litt mer konkret og litt sånn lettere.. du har liksom både hvor du bestiller ifra og hvor du.. transport og.. det er kanskje lettere å ta det over på den delen.. Sånn her sitter man mest på pcen og trykker og lager ting.

Bedriften produserer ikke varer, men tilbyr i stedet tjenester som konsulentene utfører. Det kan virke dette setter noen rammene for konsulentenes arbeid som muligens bidrar til at det kan oppstå en avstand mellom opplevelsen av arbeidet som noen av konsulentene gjør i kundeprosjektene og effekten sluttresultatet har. At konsulentene sitter «mest på pcen og trykker og lager ting» (Caroline) gjør det muligens mer komplisert å forholde seg til bærekraft, noe som også Emilie kommer inn på;

En av de tingene vi har snakket om at vi kan gjøre er jo (,) vi har jo noen spørringer som kjører på en server som vi har tenkt at de er ganske gamle da sånn at vi kan skrive de mer effektive så de kjører mer effektivt og sånn sett vil spare serverkapasitet og strøm og sånt. Det er jo utrolig vanskelig å måle det om det faktisk sparer noe ting.. når det står i et svært serverrom så vil den forskjellen på at

vi gjør den ene funksjonen litt mer effektiv, vil det faktisk.. hjelpe noen ting? Men så velger vi jo på en måte å tro at, ja, det vil gjøre det, og så vil det kanskje hjelpe på opplevelsen for brukeren da at da går det kanskje bittelitt raskere eller noe sånt. Så.. Det er vanskelig å kun ha bærekraft som mål, men heldigvis så hvis man går for noe bærekraftig så hjelper det på også andre måter som regel.. enten at det er mer effektivt eller raskere eller ja. Så.. vi må nok bare anta at ja, dette blir sikkert bra om vi gjør dette sånn, da blir det sikkert mindre sånn og sånn og sånn.. og så må vi bare.. tro at.. at det blir det da.

Sitatet illustrerer en utfordring ved å arbeide med bærekraft gjennom digitalisering, samt et poeng om hvorfor kompetanse knyttet til bærekraft blir oppfattet som en tilleggskompetanse. Som Emilie poengterer kan det være vanskelig å måle om måten man koder på bidrar til at noe mer enn effektivisering av prosesser, for eksempel strømsparing. Det kan derfor tenkes at mangelen på verktøy for å måle dette kan være med på å begrense hvordan blant annet utviklere opplever at de kan arbeide med bærekraft, om ikke kunden eller andre rundt gir noen konkrete føringer; «Det er vanskelig å kun ha bærekraft som mål» (Emilie). Når det samtidig kan se ut til at arbeidet med å «finne riktig vinkel», som Caroline sier i et tidligere sitat, tillegges konsulentene selv, kan dette være med på å forklare hvorfor det virker som konsulentene har varierende erfaring og kompetanse rundt bærekraft, samt behandler det som et tillegg til mer faglig relevant kompetanse. Dette skjer samtidig og til tross for at flere av konsulentene nevner hvordan de opplever at bærekraft som fenomen er noe som både er relevant i dag, og noe det vil bli mer fokus på fremover.

Et gjennomgående operasjonaliseringsproblem

En fremtredende problemstilling hos konsulentene når det kommer til måten de forholder seg til bærekraft på i sitt arbeid, er opplevelsen av at begrepet er for generell og omfattende til at det kan operasjonaliseres i kundeprosjekter på en enkel måte. I tillegg tyder konsulentenes beskrivelser på at det råder usikkerhet om tiltak faktisk fører til reelle endringer i bærekraftig endring, noe som virker å gjøre det vanskelig for konsulentene å prioritere bærekraft over andre behov i møte med spenningsforholdet. At bærekraft tilsynelatende har et gjennomgående operasjonaliseringsproblem forstås som at det eksisterer en diskrepans mellom forståelsen av teorien og praktiseringen av bærekraft. Konsulentenes beskrivelser tyder nemlig på at de forstår de grunnleggende elementene ved bærekraft, men hvordan bærekraft kan inkluderes i kundeprosjektene fremstår som begrenset.

Bærekraft handler om mer enn miljøgreia

Gjennom samtalene forteller konsulentene om hva de mener bærekraft handler om, og i den forbindelse henviser flere, både direkte og indirekte, til Brundtland-kommisjonens definisjon av bærekraft;

Det som ikke er bærekraftig, det er jo.. da vil jeg jo heller si at man forbruker eller legger opp til.. ja.. livet sitt eller prosesser eller noe sånt på en måte som ikke tar hensyn til ressursene man bruker og hvordan man påvirker omgivelsene sine. (Bjarne)

Så for meg, så betyr bærekraft at det.. det er mulighetsrommet hvor man både kan dekke naturens behov, altså naturens grenser.. de samfunnsmessige behovene og at det lar seg finansiere eller gjennomføre økonomisk. Og når de tre overlapper da har man en bærekraftig løsning. (Anders)

I tråd med modeller om bærekraftig utvikling beskrives bærekraft som bestående av tre deler; en miljømessig, sosial og økonomisk dimensjon. Om for eksempel en prosess eller en løsning kan kalles for bærekraftig bør sees opp imot i hvor stor grad det er tatt hensyn til disse tre dimensjonene, og hvor stor overlapp det er mellom dem. Imidlertid tyder dataanalysen på at flere konsulenter først og fremst tenker på, og forholder seg til miljødimensjonen;

Jeg har jo både kjennskap til forskjellen på miljø, altså på en måte at bærekraft er veldig mye bredere betegnelse enn miljø (,) enn klima, ikke sant. Så bærekraft er jo.. Men likevel så går (,) min «go to»-tanke er jo å tenke bærekraft i form av klima og miljø [...]. (Bjarne)

Og så er det sånn at.. det er ofte veldig lett innenfor bærekraft å tenke bare miljø for eksempel, og glemme de andre bærekraftsmålene som også er like viktige, som for eksempel.. at man har en god økonomi i en bedrift og.. ja.. det er så mange bærekraftsmål som jeg kommer ikke på i farta nå [...]. (Dennis)

Altså det jeg tenker på umiddelbart da som jeg føler det prates mest om er jo (,) det er jo i forbindelse med miljø, at det skal kuttes på utgifter og.. og kutte på.. ja.. sånne ting. At det skal ha bedre miljøavtrykk da. Det er det jeg tenker på mest mulig. Men bærekraft.. ja, jeg vil jo tro det betyr (,) kan jo brukes i hvilken som helst sammenheng, trenger ikke bare være miljøsammenheng. Kan jo være økonomisk sammenheng og.. alt mulig annet.. og som.. jeg vet ikke om sosialt bærekraft er noe, men det kunne sikkert vært noe det også. [...] Så når jeg hører bærekraft så tenker jeg først og fremst i forbindelse med miljøet. Vi skal prøve å ha litt snillere avtrykk enn det vi har i dag da.. mot.. kloden. (Emilie)

At det muligens er lettere å legge vekt på miljødimensjonen i forbindelse med bærekraft, som Dennis antyder, kan komme av at det har vært et relativt større fokus på denne

dimensjonen hos konsulentene og i deres omgivelsene. Under samtalene kom flere av konsulentene inn på konkrete miljøtiltak når de fortalte om hvordan de forholder seg til bærekraft, eksempelvis kildesortering og strømsparing. Sitatet til Emilie gir for eksempel inntrykk av at hun først og fremst har kjennskap til miljødimensjonen ved at hun kommer med noen konkrete eksempler på miljøtiltak, mens hun i større grad reflekterer seg frem til at bærekraft kan være mer omfattende ved at man kan ta utgangspunkt i sosiale og økonomiske forhold. Ut ifra dette kan det se ut som det muligens er enklere å forholde seg til miljødimensjonen fremfor de øvrige dimensjonene fordi den i større grad kan konkretiseres gjennom tiltak som konsulentene forholder seg til.

Selv om både Bjarne, Dennis og Emilie er inne på at bærekraft handler om mer enn miljøet, tyder konsulentenes beskrivelser på at det kan være vanskelig å beskrive de andre dimensjonene, blant annet gjennom konkrete eksempler på måter de har forholdt seg til disse i sitt arbeid. Samtidig, og som Emilie forteller, kan bærekraft «brukes i hvilken som helst sammenheng [...]», og dataanalysen tyder på at dette kan bidra til at begrepet oppleves som komplisert og omfattende, noe som videre kan bidra til utfordringer når det kommer til å operasjonalisere bærekraft utover miljødimensjonen.

Jeg tenker sånn, bærekraft er egentlig så mye. Men sånn det er jo.. (...) det er jo veldig.. det er så stort og omfattende begrep at det nesten blir litt sånn vanskelig å forholde seg til. (Bjarne)

Jeg vet at hvert fall i vårt prosjekt så har vi snakket en del om det hva er det som skal til for at vi kan gjøre vår kode mer bærekraftig. Og det er jo veldig vanskelig å (,) det er vanskelig å gjøre noe så abstrakt til noe så spesifikt da. (Emilie)

At konsulentene opplever bærekraft som omfattende kan også knyttes opp imot konkretiseringen av dimensjonene gjennom bærekraftsmålene;

Det er ikke uten grunn at FN har, ja, milliarder med bærekraftsmål. Det er jo ikke det men nå husker jeg ikke tallet, seks og tre eller hva det er. Det er helt vilt mye hvert fall, og hvis man skal lese seg opp på det.. ja da tror jeg du kan dra det papiret ganske mange ganger rundt jordkloden før du har lest deg gjennom alt. Så det er komplisert. (...) Komplisert og vanskelig. (Dennis)

Det er jo veldig stort, altså bærekraft er jo så mye. Så det kan være utfordringer, få det litt sånn håndgripelig.. få det på et nivå eller på.. Altså det er litt sånn, hvor skal man starte da? Og at det liksom er bedrifter som «nå skal vi bli bærekraftig», men på hva, på en måte. Hvor skal man.. hvilken ende skal man begynne, hvilket nivå? (Caroline)

Sitatene over gir indikasjoner på at bærekraft kan oppleves som vanskelig å konkretisere på en måte som gjør det mulig for konsulentene å forholde seg til det i arbeidet, til tross for at bærekraftsmålene til en viss grad konkretiserer hva de ulike dimensjonene innebærer. Sitatet til Dennis illustreres i tillegg at mengden bærekraftsmål muligens bidrar til dette, blant annet ved at det kan bidra til en informasjonsmengde med varierende innhold som ikke nødvendigvis oppleves som enkelt å forholde seg til. Dette kan også komme av at dimensjonene muligens operasjonaliseres på ulike måter og i forskjellige grad, ut ifra konteksten. Det betyr at ikke all informasjon vil være like relevant å forholde seg til og noe konsulentene må navigere seg gjennom. Når Caroline samtidig sikter til nivåer virker det som hun reflekterer rundt hvordan man kan gjøre begrepet håndgripelig gjennom konkrete tiltak og strategier, samt hvor omfattende fokus man skal ha i ulike deler av en virksomhet. Når hun spør seg om «hvilken ende skal man begynne, hvilket nivå?» tyder dette på at arbeidet med bærekraft kan gjøres på mange ulike måter og muligens må tilpasses den enkelte virksomhet og deres ressurser.

Bærekraft handler om transformasjon

Imidlertid, og som jeg allerede har vært noe inne på, er det ikke gitt at bærekraftsmålene oppleves som konkrete nok, hverken hos konsulentene eller kundene;

Mange bedrifter klarer ikke å bli bærekraftig ved å følge med på bærekraftsmålene, fordi de er ikke.. operasjonelle, eller de er ikke strategiske. Det blir som en slags avkrysningsøvelse. [...] Hvis du sender 1000 kroner til Afrika, så kan du krysse av for at du bekjemper fattigdom. Men fattigdom blir ikke bekjempet av at alle sender 1000 kroner. [...] For mange andre så handler bærekraft om.. om valg her og nå. «Skal jeg kjøpe en elbil eller bensinbil?», som ikke har noen ting med bærekraft å gjøre. Det er bare et enkeltstående valg. Men skal du lære (,) eller skal vi klare å oppnå bærekraft, så må vi jobbe mye mer med de rammeverkene som vi synes fungerer for oss da. (Anders)

At bærekraftsmålene ikke oppfattes som strategiske eller enkle å operasjonalisere kan føre til at bærekraft blir behandlet som en avkrysningsøvelse. Det virker som Anders med dette sikter til at en god praksis, som ivaretar miljømessige, sosiale og økonomiske hensyn, vil kreve at virksomheter ser sin egen drift opp imot påvirkningen de har på miljøet og sosiale forhold, ikke ved at det gjennomføres enkeltstående handlinger som kan assosieres med et bærekraftsmål. Dette kommer også frem hos andre konsulenter;

Det er ikke bærekraftig å kjøpe en elbil i seg selv, det er bærekraftig hvis du er sikker på at den elbilen.. på en måte har hatt en bærekraftig produksjon, og at den benytter seg av bærekraftig energi og brukes gjennom hele livsløpet så den ikke dumpes etter fire år. Ikke sant, da er det bærekraft for da tenker du helheten, da

retter du ut.. si verdikjeden eller livssyklusen til produktet. Det er ikke bærekraftig før du har det hele bildet. (Bjarne)

Altså hvis man produserer noe og.. eller ta en bedrift da. Det at den ikke skal gå konkurs ville vært at hvis du er bærekraftig så gjør du ikke det for da har du god økonomi, du har flinke folk om bord, du følger lover og regler som er gjeldende – igjen tilbake til rettigheter og likestilling og den biten der – og så gjør du dette så miljøvennlig som mulig. Så.. når noe skal være bærekraftig så skal du jo tåle en trøkk, som for eksempel en bru. Når den blir satt opp så skal den jo tåle trafikken pluss litt til som skal over der og ikke rase sammen da. Og da handler det ikke bare om miljø, men det er hele den prosessen med å sette opp brua og hvordan brua står i dag, at den kan stå i lang tid frem. Da har vi nådd det jeg mener er bærekraftig. (Dennis)

I overført betydning kan det tenkes at en bedrift ikke bare skal være opptatt av sin egen drift, men også hvordan livssyklusen til produktet og hvordan verdikjeden rundt produksjonen kan bli mer forenlig med bærekraftsmålene. Gjennom bro-eksempelet til Dennis kommer det i tillegg frem at bærekraft kan handle om at en prosess eller drift skal tåle tidens tann. Det kan bety at det ikke vil være hensiktsmessig kun å arbeide med ulike deler av en virksomhet isolert, samtidig som enkeltstående handlinger ikke i seg selv er bærekraftig. Som Anders sier i det foregående sitatet vil det være nødvendig å jobbe med rammeverkene, noe jeg tolker som at man må se på helheten av verdikjeden og bedriftsmodellen man har overordnet.

At noe ikke er «bærekraftig før du har det hele bildet» (Bjarne) vil for mange dermed innebære en større transformasjon eller omforming av virksomheten. Ifølge Anders skiller dette seg ut fra det han omtaler som substitutt-innovasjon; «I dag er det veldig mye substitutt-innovasjon. Folk har en ting i dag, og så kjøper de en ny lik ting. Mens vi forsøker å tilby en transformasjon da». Det vil si at transformasjon «handler om nytenkning og nye måter å gjøre ting på». (Anders) Imidlertid kan det tenkes at en helhetlig tilnærming hvor man forsøker å finne nye måter å gjøre prosesser eller lage løsninger på, når det kommer til konsulentenes arbeid, kan bidra til å gjøre det vanskelig for dem å arbeide med bærekraft i kundeprosjekter da de først og fremst forholder seg til bestillingen fra kunden. Konsulentenes beskrivelser tyder også på at kundens behov og rammene dette setter for prosjektets innhold kan ha innvirkning på hvilke valgmuligheter de har. Det er dermed ikke gitt at konsulentene opplever at de har muligheten til å hjelpe kunden med en transformasjon. At konteksten kan spille en vesentlig rolle er noe som Anders også kommer inn på;

Men jeg har også lært en god del om at bærekraft er ganske sammensatt, fordi det har ikke bare med mine valg denne uken eller neste uke, det (,) vi har mange systemer rundt oss som vi er avhengige av. For eksempel hvis jeg går på et hotell

nå, så vil det ikke være.. nødvendigvis de valgene jeg ønsker meg på det hotellet. Jeg må forholde meg til det som er operasjonalisert i dag da. (Anders)

Som Anders forteller om i sitatet over er bærekraft en sammensatt øvelse som handler om mer enn de enkeltstående valgene han gjør. Samtidig kan konteksten være med på å påvirke hvilke muligheter han har, noe som kan føre til at man ofte må ta valg som ikke nødvendigvis er de man hadde tatt dersom mulighetene var annerledes. Dette kan også overføres til arbeidet konsulentene gjør i kundeprosjektene, og muligens være med på gi et innblikk i hvordan bærekraft oppleves og hvordan konsulentene forholder seg til bærekraft i sitt arbeid.

Diskusjon

Studien belyser kompleksiteten rundt integreringen av bærekraft i driften hos IT-konsultentselskapet når det kommer til arbeidet konsulentene utfører i kundeprosjektene. Resultatene tyder på at måten konsulentene forholder seg til bærekraft på i sitt arbeid, kan bli påvirket av et komplisert samspill mellom individuelle og organisatoriske faktorer. Spesielt kan samspillet mellom konsulentene og kundene påvirke pro-miljøatferd og deres arbeid med bærekraft i praksis. En gjennomgående erfaring hos konsulentene er opplevelsen av å håndtere og balansere Bedriftens og kundenes kortsiktige og langsiktige behov og ønsker. Resultatene tyder på at det kan oppstå et spenningsforhold som følge av at konsulentene opplever at ulike behov, hos den ene parten eller på tvers av partene, er vanskelige å forene gjennom innholdet og retningen for kundeprosjektet. Det legges spesielt vekt på kontrasten mellom økonomiske behov og øvrige behov, både på kort og lang sikt. På bakgrunn av at bærekraft blir beskrevet som en god gjerning eller verdi, kan det se ut til at miljømessige eller sosiale elementer som muligens kan inkluderes i prosjektet nedprioriteres dersom konsulentene ikke finner måter å integrere dette i prosjektet uten at det går på bekostning av økonomiske behov, ofte på kort sikt. Når det først inkluderes kan man muligens stå i fare for å behandle bærekraft som en avkrysningsøvelse i stedet for en fullverdig del av prosjektet. Dette kan muligens forårsakes av at konsulentene står overfor utfordringer når det kommer til deres forståelse av bærekraft, deriblant sett opp imot deres faglige kompetanse. Dette kan videre føre til at bærekraft oppleves som overveldende og omfattende, noe som muligens kan resultere i problemer med å integrere bærekraft på en måte som bidrar til reell, bærekraftig endring hos kunden. I tillegg beskrives forholdet til kunden som viktig for utviklingen av en tilfredsstillende tjenesteleveranse, da det kan bidra til å gi et tydeligere bilde av kundens faktiske, implisitte behov. At konsulentene og Bedriften er avhengig av at kundene er fornøyde med leveransen og opplever at deres behov blir ivaretatt på best mulig måte, indikerer at kundene har en relativt stor påvirkning på prosjektene. Videre funn tyder samtidig på at konsulentene har en opplevelse av at de og Bedriften har begrensede muligheter når det kommer til å inkludere bærekraft i kundeprosjektene, deriblant da kundenes behov og ønsker bidrar til å sette rammer for konsulentenes arbeid ved å tilgjengeliggjøre noen valg, samt begrense andre valgmuligheter. Bedriftens ønske om å være en strategisk og langsiktig partner for kundene, med fokus på innovasjon og utvikling, kan dermed bli begrenset knyttet til bærekraft da konsulentene opplever begrensninger når det kommer til å påvirke kundene i en bærekraftig retning. Dette ser spesielt ut til å gjelde om bærekraft ikke utgjør en integrert del av prosjektet, eller kunden ikke uttrykker et ønske om å inkludere bærekraft i prosjektet.

I denne delen diskuteres funnene opp imot teori og empiri om bærekraftig utvikling, pro-miljøatferd og sosial utvekslingsteori for å besvare følgende problemstilling: Hvordan påvirkes måten konsulentene forholder seg til bærekraft i sitt arbeid, og hva kan dette lære oss om Bedriftens videre arbeid med bærekraft? Første del av diskusjonen handler om konsulentenes forståelse for bærekraft og hva dette kan påvirke måten de forholder seg til bærekraft i sitt arbeid. Neste del diskuterer konsulent/kunde-forholdet opp imot teori om ekstrarolle pro-miljøatferd og sosial utvekslingsteori. Deretter diskuteres konsulentenes

fokus på kompetanse rundt bærekraft før diskusjonen avsluttes med en gjennomgang av implikasjoner og veien videre.

Bærekraft i praksis – Det er ikke nok å vite at bærekraft er mer enn miljø

Dataanalysen tyder på at hvordan konsulentene opplever bærekraft kan påvirke deres arbeid med bærekraft i kundeprosjekter. Resultatene peker på at konsulentene har tilnærmet samme oppfatning av bærekraft. Beskrivelsene kan knyttes opp mot Brundtland-kommisjonens definisjon om at bærekraft handler om å tilfredsstille nåtidens behov og målsetninger uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å dekke sine behov (Brundtland-kommisjonen, 1987, s. 41). I tillegg kommer konsulentene inn på hvordan bærekraft er tredimensjonalt ved enten å nevne dimensjonene eller komme med eksempler på bærekraftsmål. Dette kan tyde på at konsulentenes grunnleggende forståelse for bærekraft kan sees opp imot FNs bærekraftsmål og den tredelte bunnlinjen, som er de mest bruke rammeverkene for å operasjonalisere bærekraft i det norske næringslivet og i politisk sammenheng i dag (Holden & Linnerud, 2021; Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft, 2016). Når det imidlertid kommer til deres forståelse av bærekraft i praksis viser resultatene at konsulentene først og fremst assosierer bærekraft med miljøtiltak, selv om de er bevisste på at bærekraft og miljødimensjonen ikke er synonymer (Kuhlman & Farrington, 2010). I tillegg knyttes tiltakene mot arbeidsplassen. En mulig forklaring på assosiasjonen kan være det økende fokuset på klimakrisen og reduksjon av klimagassutslipp de siste 15-20 årene, på nasjonalt og internasjonalt nivå (Milana et al., 2022; Miljødirektoratet). Dette har ført til økt bevissthet om hva enkeltindividet kan gjøre for å bidra til en bærekraftig utvikling, og flere bedrifter har dermed implementert ulike miljøtiltak. En undersøkelse fra BDO viser at over halvparten av små- og mellomstore bedrifter i Norge gjennomfører bærekraftstiltak med hovedvekt på miljødimensjonen (Fiksdahl, 2022). Det kan dermed se ut til at flere virksomheter har lagt til rette for miljøtiltak som kan gjennomføres av individet, eksempelvis ved å gjøre ulike kildesorteringssystemer tilgjengelige. Imidlertid går kundeprosjektene ofte ut på å rådgivning, utvikle, etablere eller vedlikeholde teknologiske løsninger knyttet til driften hos kunden, som ikke nødvendigvis er forbundet med konkrete tiltak. Det vil si at fokuset på konkrete miljøtiltak i Bedriften eller hos kunden ikke nødvendigvis vil være like relevant for konsulentene i deres arbeid. Det kan dermed se ut til at forståelsen for hvordan konsulentene kan arbeide med bærekraft i kundeprosjekter, da i arbeidsprosesser, er mangelfull. Å forstå hvordan teoretiske tilnærminger til bærekraft kan knyttes mot ulike kundeprosjekter kan derfor ansees som en kritisk faktor for å sikre integrering av bærekraft i konsulentenes arbeid.

Samtidig tyder dataanalysen på at konsulentene opplever bærekraft som omfattende og krevende å forholde seg til. Dette samsvarer med noe av kritikken som tidligere er blitt rettet mot FNs bærekraftsmål. Målene er blant annet blitt omtalt som for ambisiøse, universelle og til dels uforenlige, spesielt mellom sosioøkonomiske og miljømessige mål (Bali Swain & Yang-Wallentin, 2020; Icsu, 2015; Spaiser et al., 2017). En mulig forklaring på hvorfor bærekraft oppleves som omfattende kan være at bærekraftsmålene til syvende og sist innebærer en global transformasjon av økonomiske, sosiale og miljømessige forhold (Hák et al., 2016) med den hensikt å skape likevekt mellom dimensjonene innenfor

naturens tålegrenser (Mensah, 2019). Imidlertid viser blant annet Spaiser et al. (2017) at det muligens eksisterer en grunnleggende divergens mellom sosioøkonomisk utvikling og miljøhensyn ved at arbeid rettet mot enkelte sosiale bærekraftsmål kan ende med å gå på bekostning av miljørettede mål. Det skal imidlertid sies at resultatene fra studien også viser at det finnes ulike mål innen dimensjonene som kan være forenlige med hverandre. Allikevel gir modeller av bærekraftig utvikling (se for eksempel figur 1) inntrykk av at enhver handling og prosess kan få konsekvenser for miljøet, økonomien eller samfunnet, samt for fremtidige generasjoners muligheter til å dekke sine behov (Mensah, 2019). Dette kan bidra til at bærekraft oppleves som omfattende og krevende å forholde seg til, spesielt når enkeltstående handlinger sees opp imot transformasjon utover virksomhetsnivået. Konsulentenes opplevelse av at bærekraft har et gjennomgående operasjonaliseringsproblem kan dermed knyttes mot en overordnet diskrepans mellom teorien og praktiseringen av bærekraft. Men som jeg allerede har nevnt består bærekraftsdimensjonene også av mål som interkorrelerer (Spaiser et al., 2017). Disse kan og bør utgjøre grunnlaget for handlinger og utviklingen av prosesser og verktøy som kan bidra til en bærekraftig utvikling på industrinivå og virksomhetsnivå.

Videre peker konsulentenes beskrivelser på at kortsiktige økonomiske behov hos kundene og Bedriften ofte vektlegges i kundeprosjektene på en måte som kan begrense fokuset på miljømessige og sosiale forhold. En årsak kan være at kundene generelt sett er opptatt av profitt. Kunder i privat sektor, eksempelvis kommersielle og ideelle organisasjoner, er muligens mer opptatt av profitt-generering enn kunder fra offentlig sektor, da dette i større grad vil bidra til å opprettholde og videreutvikle virksomheten, samt unngå konkurs. For kundene i offentlig sektor er muligens kostnadsbesparelser mer viktig. Økonomiske forhold kan dermed utgjøre en grunnleggende og nødvendig del av virksomhetenes drift. Samtidig kan det være at det eksisterer en forestilling om at hensyn til sosiale og miljømessige forhold generelt sett er kostnadskrevende, og dermed står i konflikt med virksomhetenes konkurransedyktighet (Lo, 2015; Wagner et al., 2002; Walley & Whitehead, 1994). Samtidig kan også konksten som kundene og konsulentene befinner seg i gi kunden et større fokus på økonomisk gevinst. Det kan tenkes at kundene først og fremst gjør en økonomisk investering når de søker hjelp fra et eksternt firma, som de forventer skal gi god avkastning i form av effektivisering eller forbedring av en løsning, tjeneste eller prosess. Dersom bærekraft for eksempel ikke utgjør en integrert del av kundeprosjektet kan det tenkes at inkluderingen av bærekraft oppfattes som en tilleggskostnad. Dersom denne kostnaden videre ikke oppfattes som nyttig for prosjektets eller bestillingens formål, eller at miljømessige eller sosiale forhold ikke oppfattes som forenlige med de økonomiske behovene eller øvrige vilkår som ligger til grunn for interaksjonen, kan det resultere i at bærekraftige muligheter nedskaleres eller går tapt. Den samme tendensen ser også ut til å gjelde for Bedriften. På lik linje med kundene fremstår de også som avhengige av å generere profitt, både for å utvikle sin virksomhet og unngå konkurs. Å levere et tilfredsstillende sluttprodukt fremstår dermed som viktigere enn inkluderingen av bærekraft i interaksjonen mellom Bedriften og konsulenten. Dette kan muligens også gjelde når bærekraft ville bidratt til en mer helhetlig leveranse, men hvor bestillingens økonomiske rammer eller andre forhold allikevel setter begrensninger for prosjektets innhold og formål. Imidlertid kan pro-miljøatferd være økonomisk fordelaktig (Ruepert et al., 2015). For eksempel kommer det frem i resultatene at flere kunder

opplever at det stilles krav til rapportering etter den tredelte bunnlinjen, det vil si både på økonomiske, sosiale og miljømessige sider av deres virksomhet. Å ha et bevisst forhold til sin bærekraftprofil kan dermed øke sjansen for finansiering, noe som muligens også kan gi et konkurransefortrinn. Imidlertid viser resultatene at det kan være nødvendig å skille mellom kunder som har et fokus på bærekraft i sin drift eller i det konkrete prosjektet, og de som ikke har dette. Det er den sistnevnte gruppen det kan være utfordrende for konsulentene å arbeide med, når det kommer til inkluderingen av bærekraft.

Konsulent/kunde-forholdet

Resultatene tyder på at måten konsulentene forholder seg til bærekraft på i sitt arbeid påvirkes av forholdet til kunden og vil variere med kontekstuelle faktorer knyttet til prosjektets formål og kundens drift, fokus og behov. Dette kan komme av at konsulentenes arbeid og aktiviteter er av langvarig karakter, prosjektbasert og gjennomføres i dialog med kunden (Karantinou & Hogg, 2001). I tillegg peker resultatene på at forholdet kan deles i to deler, hvorav den første har fått benevnelsen leverandør/kunde-forholdet mens siste kalles et partnerskap. Dette er forenlig med forskningslitteraturen da det ofte skilles mellom en funksjonell og kritisk tilnærming til forholdet, samt en mellomliggende posisjon (Cerruti et al., 2019). Konsulentenes beskrivelser av leverandør/kunde-forholdet er til dels forenlig med den funksjonelle tilnærmingen, som først og fremst anser kunden som en kjøper av en tjeneste og konsulenten som en tilbyder av kunnskapsbaserte tjenester. Leverandør/kunde-forholdet blir på denne måten mer knyttet mot betingelsene for forholdet, en felles forståelse for innholdet i prosjektet og den estimerte varigheten (Werr & Styhre, 2002).

Interaksjonen mellom konsulenten og kunden ser dermed ut til å hovedsakelig være betinget av en økonomisk forpliktelse, som videre knyttes opp mot innholdet i kunde-prosjektet og det forventede resultatet som utveksles mellom konsulenten og kunden til slutt. I tillegg bygger den funksjonelle tilnærmingen på en antakelse om at kunden er i kontroll, blant annet ved at de har muligheten til å avslutte forholdet dersom de ønsker dette, noe som kan plassere konsulenten i en mer underordnet posisjon da de og konsulentvirksomheten er avhengig av at kunden ønsker å fortsette forholdet (Maister, 1997; Werr & Styhre, 2002). Denne posisjoneringen kan samtidig bli videreført av at kundene både kan begrense og fremme hva som inkluderes i konsulentenes arbeid i prosjektet. Det kan derfor tenkes at ekstrarolle pro-miljøatferd i større grad vil begrenses når bærekraft ikke er forhandlet frem som en del av prosjektet, eller at kunden ikke har uttrykt et ønske om å inkludere et bærekraftsperspektiv. Spesielt kan dette gjelde for atferd som involverer et visst nivå av personlig risiko eller selvoppofrelse gjennom å avvise status quo (Ones & Dilchert, 2022a).

Antakelsen er at denne typen atferd kan innebære en opplevelse av at konsulenten trosser betingelsene som er avtalt, spesielt om bærekraft oppfattes som en tilleggs-kostnad av kunden, noe som kan gå utover interaksjonskvaliteten og det videre samarbeidet. Det kan samtidig tenkes at avslutningen av et konsulent/kunde-forhold på bakgrunn av misnøye eller andre negative forhold rettet mot konsulenten vil utgjøre en betydelig kostnad for konsulenten. Det kan dermed være naturlig at konsulentene forsøker å minske risikoen for dette utfallet ved å i størst mulig grad forholde seg til kundenes ønsker og forventninger til hvordan tjenesteleveransen skal dekke deres behov, slik de uttrykkes gjennom

avtlevilkårene som er tydeliggjort gjennom utveksling av informasjon og forhandling. Dette utfallet kan forekomme selv om forutsetningene for å inkludere bærekraft er til stede hos konsulenten og i prosjektets rammer. I tillegg kan ekstrarolle pro-miljøatferd innebære en personlig kostnad ved at det krever endring i hvordan personlige ressurser benyttes, slik at de isteden knyttes opp mot spesifikke arbeidsoppgaver eller formål som ikke er en del av det avtalte formålet for prosjektet (Raineri et al., 2016). Som resultat kan dette føre til uønskede effekter hos konsulentene og i interaksjonen mellom dem og kunden. For eksempel kan det redusere engasjementet rundt det faktiske arbeidet (Bolino et al., 2018) og i ytterste konsekvens redusere kvaliteten på leveransen.

Imidlertid kan Bedriftens uttalte mål om at bærekraft skal inngå i all kundedialog motarbeide eller forebygge dette, da proaktive handlinger som tydeliggjør organisasjonens forhold til bærekraft kan signalisere overfor konsulentene at inkluderingen av bærekraft ikke nødvendigvis må gå på bekostning av personlige ressurser (Paillé et al., 2022; Paulet et al., 2021). Dette er samtidig med på å understreke hvordan konsulentene er en del av et trepartsforhold med Bedriften og kunden, samt at Bedriften kan legge til rette for at konsulentene opplever at bærekraft kan inkluderes på en måte som reduserer opplevelsen av risiko for selve forholdet mellom konsulentene og kunden. Imidlertid overlater muligens mye av ansvaret for inkluderingen av bærekraft til konsulentene, i tillegg til at minimumskravet som er satt ikke nødvendigvis bidrar til at de bærekraft blir et fullverdig element i tjenesteleveransen. For å oppnå dette må konsulentene selg eller overbevise kunden om at bærekraft, i tillegg til deres tjenester generelt, er av verdi for dem, noe som er forenlig med den kritiske tilnærmingen.

At konsulentene er selgere av kunnskap kan imidlertid plassere mer kontroll hos konsulentene enn det som gjøres i den funksjonelle tilnærmingen (Werr & Styhre, 2002). Dette skjer ved å kontrollere narrativet og kundens opplevelse av tjenesten som selges (Cerruti et al., 2019). Resultatene fra denne studien tyder på at konsulentene også er selgere av kunnskap, samt opptatt av å gå i dialog med kunden for å finne ut hva som er deres faktiske, implisitte behov. Resultatene fra studien peker på at konsulentene ønsker at leveransen skal svare til forventningene, men dette handler muligens i mindre grad om å overbevise kunden om hva som er best for leveransen og mer om å gå kunden i møte og navigere i et komplekst landskap sammen med kunden. Bakgrunnen for dette er muligens en forventning om at dette vil øke sannsynligheten for at kunden vil ta i bruk Bedriftens tjenester i fremtiden, da det muligens er en forventning hos kunden om at konsulentene skal utøve ekstrarolleatferd (Chelliah & Davis, 2010). I tillegg tyder partnerskapet på at konsulentene har et gjennomgående fokus på tillit og samarbeid, noe som i tillegg peker på at konsulentenes beskrivelser av konsulent/kunde-forholdet både har elementer fra den funksjonelle og kritiske tilnærmingen da tillit utgjør en av hovedelementene for en mer mellomliggende posisjon (Cerruti et al., 2019).

I praksis kan denne posisjoneringen innebære at konsulentene har noen flere muligheter til å gå utover de avtalte vilkårene, og dermed inkludere bærekraft i tjenesteleveransen, så fremt forholdet mellom konsulentene og kunden har relativt høy grad av tillit og det er tydelig for begge partene hvordan inkluderingen kan gjøres og hvordan det skaper verdi for begge. Ekstrarolle pro-miljøatferd fremstår derfor som betinget av flere forhold og noe som det i større grad bør legges til rette for fra Bedriftens side, gjennom dialog med både konsulentene og kundene. Basert på det ovenfornevnte bør i tillegg økt

kunnskap og forståelse for effekten av konsulent/kunde-forholdet på konsulentenes opplevelse av hvordan de kan arbeide med bærekraft i prosjektene utgjøre en sentral del av Bedriftens videre arbeid med bærekraft. Mer spesifikt kan det være en fordel å undersøke hvordan forholdet kan medieres med tiltak som legger opp til både intrarolle- og ekstrarolle pro-miljøatferd, samt hvordan tiltak som retter seg mot sistnevnte atferd kan spesifiseres ytterligere.

Tillit – Grunnleggende, men ikke nødvendigvis nok

Resultatene fra dataanalysen peker på at tillit utgjør sentrale sider ved opplevelsen av partnerskap mellom konsulentene og kundene. I tillegg kan de utgjøre viktige ressurser for å skape et velfungerende konsulent/kunde-forhold (Bergholz, 1999). En mulig forklaring på hvorfor tillit kan utgjøre en sentral ressurs er den fundamentale forskjellen mellom kjøp og salg av produkter og tjenester som bygger på kunnskap. Ved kjøp av et konkret produkt har kunden muligheten til å teste kvaliteten og avgjøre om prisen svarer til dette. Med andre ord har kunden mer kontroll. Når det kommer til kjøp og salg av rådgivningstjenester og digitale tjenester har det vist seg at strategier som benyttes for å avgjøre forholdet mellom kvalitet og pris er utilstrekkelige, da kvaliteten på konsulenttjenester er vanskelige å måle (Glückler & Armbrüster, 2003). Dette kan utgjøre en risiko for kunden som til slutt vil sitte igjen med leveransen. Tillit kan muligens bidra til å mediere noe av denne usikkerheten. I følge Molm et al. (2000) kan risiko og usikkerhet knyttet til resiprositet i sosial utveksling i seg selv bidra til å utvikle tillit. Siden konsulent/kunde-forholdet bygger på usikkerhetsfaktorer, som nevnt over, kan etableringen av tillit utgjøre et iboende prinsipp i forholdet ved at den kan bidra til å redusere usikkerhet og kompleksitet i interaksjonen (Bronnenmayer et al., 2016). Videre kan det tenkes at konsulentene vil forsøke å etablere en tillitsfull relasjon da det kan bidra til at kundene ønsker å benytte seg av Bedriftens tjenester i fremtiden, som betyr at det er høy grad av belønning og nytteverdi knyttet til handlinger som kan øke tilliten mellom konsulenten og kunden.

Som nevnt tidligere kan ekstrarolle pro-miljøatferd knyttet til konsulentenes arbeid i kundeprosjekter muligens være forbundet med risiko for konsulenten, da det ikke er gitt at kunden opplever bærekraft som nyttig eller relevant for prosjektet. Imidlertid tyder resultatene på at konsulentene kan oppleve å få positive tilbakemeldinger når bærekraft tas opp i kundedialogen, noe som kan tyde på at det ikke i seg selv nødvendigvis er forbundet med kostnad for kunden. Dette kan tyde på en skjevhet i opplevelsen av kostnad hos konsulenten sett opp imot opplevelsen de har av kostnad for kunden. Når det kommer til ekstrarolle pro-miljøatferd kan det hende konsulentene er mer tilbøyelige til å ta initiativ til et bærekraftperspektiv dersom de opplever høy grad av tillit samtidig som det samsvarer med kundens behov, forventninger eller verdier. Selv om det tidligere er funnet at tillit muligens har en positiv påvirkning på medierer forholdet mellom ansattes ekstrarolleatferd og opplevelse av CSR i bedriften (Afridi et al., 2023), er det ikke gitt at dette fungerer på samme måte i forholdet mellom konsulenten og kunden. Tillit kan derfor anees som grunnleggende i forholdet mellom konsulenten og kunden, spesielt når det kommer til å etablere et langvarig samarbeid, men det er ikke nødvendigvis nok til å øke konsulentenes tilbøyelighet for ekstrarolle pro-miljøatferd i prosjektene.

Bærekraftarbeid er også kunnskapsarbeid

Konsulentenes beskrivelser tyder på at kunnskap og kompetanse utgjør en grunnleggende del av deres arbeid og muligens kan påvirke forutsetningene de har for hvordan de arbeider med bærekraft i kundeprosjekter. Fokuset på kunnskap og kompetanseutvikling vil naturlig følge av at Bedriftens kjernevirksomhet handler om å overføre kunnskap til kunder, som gir dem økt verdi i form av mer effektive prosesser og utvikling av deres virksomhet (Kubr, 2002). Dataanalysen tyder på at konsulentene har tilnærmet samme forståelse og grunnleggende kunnskap om bærekraft, mens overføringen av den teoretiske kunnskapen til praktiske verktøy eller metoder, samt koblingen opp imot deres spesifikke fagkompetanse og bransje- og virksomhetsforståelse som kan brukes i arbeidet, fremstår som mangelfull. Dette kan muligens komme av at kompetanse innen bærekraft, spesielt knyttet mot fagområdet, er noe som i stor grad overlates til konsulentene selv. Kompetansehevede tiltak fremstår som valgfrie for konsulentene fra Bedriftens side, noe som videre kan resultere i at bærekraft oppleves og behandles som en tilleggskompetanse. Med dette mener jeg kunnskap som konsulentene kan velge å erverve, men som ikke er nødvendig for å utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte eller for Bedriftens langsiktige vekst og stabilitet. Dette kan muligens forårsake at de som mener bærekraftskompetanse er viktig for Bedriftens økonomiske vekst og videre suksess, og som muligens også ser verdien av dette for kunden, i større grad enn andre vil være interessert i å lære mer om bærekraft (Craig & Allen, 2013). Dette kan imidlertid ende med at enkeltpersoner besitter høy kompetanse innen bærekraft, og dersom personen avslutter sitt arbeidsforhold i Bedriften risikerer de å miste verdifull kompetanse. En annen potensiell effekt er at bærekraft ikke inkluderes i prosjektene da konsulentenes opplever at egen ekspertise eller generelle kompetanse er mangelfull, noe som videre kan gi en opplevelse av at implementeringen vil bli mindre suksessfull dersom det inkluderes (Bronnenmayer et al., 2016; Cerruti et al., 2019). På grunn av begrenset kunnskap innen bærekraft kan det også oppstå tilfeller hvor konsulentene ikke gjenkjenner muligheter for å implementere dette i prosjektet (Hoppmann et al., 2018).

Imidlertid er det ikke gitt at økt kunnskap og gjenkjennelse av muligheter til å inkludere dette i prosjektene faktisk vil føre til at det skjer. I følge Heeren et al. (2016) kan både holdninger og normer, i tillegg til opplevelsen av kostnad og nytte, påvirke pro-miljøatferd. Samtidig kan det antas at kunnskap i en kontekst med høy grad av kunnskapsintensivitet, hvor kunnskap ansees som en kritisk ressurs, kan være av større betydning for ulike former for atferd enn i andre sammenhenger. For eksempel kan organisatoriske praksiser som går ut på å øke ansattes bærekraftskompetanse fungere som en forutsetning for senere proaktiv handling når behovet oppstår (Dilchert et al., 2012). Det kan derfor være en fordel om Bedriften legger til rette for at konsulenter som er interessert i å heve sin kompetanse innen bærekraft kan gjøre dette. Samtidig bør informasjon om hvilke tiltak som er aktuelle tilgjengeliggjøres for de øvrige ansatte, samtidig som konsulenter med bærekraftskompetanse får muligheten til å drive intern kompetanseheving på en måte som ikke er av personlig kostnad for dem.

Implikasjoner og veien videre

Bærekraft er et rasktvoksende forskningsområde innen de fleste forskningsfelt. Siden jeg begynte på oppgaven høsten 2021 har antall artikler som omhandler bærekraft i organisasjoner økt, og nye funn og ulike vinklinger skjer nærmest hele tiden. Dette gjenspeiler seg også i næringslivet og samfunnet for øvrig, hvor nye fremskritt (og noen skritt tilbake) gjøres nærmest hver dag. Datamaterialet mitt bygger på kvalitative intervjuer som ble gjennomført høsten 2021, som vil si at noe informasjon muligens ikke vil være like oppdatert da bærekraftarbeidet i Bedriften er en kontinuerlig og pågående prosess. For eksempel kan dette gjelde for konkrete tiltak i Bedriften, noe jeg ikke har oversikt over. Allikevel mener jeg oppgaven er relevant i dag, da det er gjort få studier på IT-konsulentvirksomheter generelt (Bronnenmayer et al., 2016). Det er, så vidt jeg vet, ingen studier på IT-konsulentvirksomheter i Norge. Jeg har heller ikke funnet studier som fokuserer på konsulentenes arbeid i kundeprosjekter med fokus på ekstrarolle pro-miljøatferd spesifikt, eller pro-miljøatferd generelt. Det er heller ikke funnet et helhetlig teoretisk rammeverk med fokus på konsulentvirksomheter, noe som kan komme av kompleksiteten rundt disse organisasjonene. Som resultat er empirisk data på området svært begrenset. Jeg har derfor benyttet forskning som tar for seg teoriene som er benyttet i denne studien mer generelt, samt forskning opp mot andre yrkesgrupper, deriblant servicesektoren, og nærliggende sammenhenger for å undersøke hva som er de større linjene. For eksempel ser denne studien på ekstrarolle pro-miljøatferd i lys av forskning på ansattes atferd i virksomheter. Siden denne studien tar utgangspunkt i arbeidet som konsulentene gjør i kundeprosjektene, og konsulent/kunde-forholdet fremstår som sentralt, er det usikkert hvor stor overføringsverdi forskningen har. Dette er imidlertid supplert med, og undersøkt opp imot studier om konsulent/kunde-forholdet og fremstår som relevant. Det anbefales derfor at videre forskning undersøker hvordan dynamikken mellom konsulent og kunden kan påvirke konsulentenes ekstrarolle pro-miljøatferd, spesielt i tilfeller hvor kunden ikke har et uttalt ønske eller forventning om at bærekraft skal inkluderes i kundeprosjektene.

Videre har studien primært fokusert på individnivået. Det er kun gitt en beskrivelse av systemnivået innledningsvis i resultatdelen for å gi en dypere forståelse for hvem Bedriften er og hva som er de organisatoriske rammene rundt konsulentene. Ledelse har ikke vært en del av denne studien, selv om ledelse er et relevant område. Årsaken er først og fremst at konsulentene har stor grad av frihet i sin arbeidshverdag, som vil si at de utøver høy grad av selvledelse. Studien har derfor fokusert på ansattnivået, selv om studien støtter tanken om at bærekraftig utvikling av virksomheter også krever atferdsendring på systemnivå. Studien tyder på at det er behov for en helhetlig tilnærming til bærekraft i organisasjoner, spesielt i konsulentvirksomheter som ser ut til å ha stor variasjon mellom seg. Nøkkelpersonenes beskrivelser tyder også på at det er intern variasjon, noe som muligens kan gi interne forskjeller når det kommer til hva som påvirker måten konsulentene arbeider med bærekraft. Imidlertid tyder fokuset på kunnskapsdeling internt at forskjellene muligens ikke er så store. Det kan også være at de ulikhetene som eksisterer, som først og fremst ser ut til å komme av et felles ønske om å tilpasse seg sine omgivelser, gjør at konsulentene har ulike forutsetninger til å jobbe med bærekraft. Med dette mener jeg at de muligens må ta i bruk andre verktøy eller strategier. En bransjespesifikk, men også

virksomhetsspesifikk tilnærming til forholdet mellom individuelle og kontekstuelle faktorer bør derfor inkluderes i videre forskning.

Når det kommer til fokuset på pro-miljøatferd har denne studien fokusert på atferd som fremmer bærekraft. Imidlertid gjør forskningslitteraturen et skille mellom funksjonell og dysfunksjonell organisatorisk atferd, hvor sistnevnte referer til atferd som er til hinder for prosesser eller utvikling på individ- og gruppenivå (Ramus & Killmer, 2007). Konsulentenes beskrivelser gir få indikasjoner på at de utøver dysfunksjonell pro-miljøatferd. Dette kan det være flere årsaker til. For det første ble det ikke spurt direkte om dette. I tillegg kan det være et sensitivt område, og mange ønsker kanskje ikke å uttale seg om dette. Imidlertid kan forskning på anti-atferd være relevant for å forstå hvordan ansatte oppfatter bærekraft og hvordan virksomheter bør arbeide for å fremme pro-miljøatferd.

Avslutningsvis ønsker jeg å informere om at studien benytter to artikler fra tidsskriftet Sustainability. Dette gjelder spesifikt artiklene til Kuhlman & Farrington, (2010) og Saleem et al. (2020). Det nasjonale publiseringsutvalget vedtok 4. mai 2022 å ta Sustainability ut av registeret over godkjente tidsskrifter (Børresen et al., 2022).

Konklusjon

Formålet med denne kvalitative studien var å utforske hvordan konsulenter i et skandinavisk IT-konsultentselskap, med arbeidssted i Norge, opplever og forholder seg til bærekraft gjennom sitt arbeid i kundeprosjekter. I tillegg hadde studien til hensikt å undersøke hva dette kan lære Bedriften i deres videre arbeid med å inkludere bærekraft i driften. Studiens formål bygger på resultatene fra Bedriftens tidligere arbeid med å kartlegge og identifisere hvor de har størst mulighet til å bidra til samfunnets bærekraftige utvikling. Resultatene fra dette arbeidet tyder på at de største mulighetene ligger i konsulentenes arbeid ut mot Bedriftens kunder. Basert på dette har Bedriften et uttalt mål om å inkludere bærekraft i alle kundeprosjekter, primært gjennom kundedialogen.

For å belyse problemstillingen er det benyttet kvalitative dybdeintervju med fem konsulenter og fire nøkkelpersoner fra ulike regionskontorer. Datamaterialet er analysert ved bruk av refleksiv tematisk analyse, informert av kritisk realisme. Etter det jeg vet eksisterer det foreløpig ikke et helhetlig teoretisk rammeverk som tar for seg individuelle og organisatoriske forhold knyttet til bærekraft i organisasjoner, spesifikt innen arbeids- og organisasjonspsykologi, som det også er felles enighet om i forskningslitteraturen. Det ser i tillegg ut til å være begrenset forskning om individuelle og organisatoriske forhold knyttet spesifikt mot konsulenters arbeid. Resultatene i denne studien er derfor diskutert opp imot nærliggende konsepter, teorier og modeller om bærekraftig utvikling, pro-miljøatferd og sosial utvekslingsteori som er vurdert som relevante for problemstillingen.

Studien viser at konsulentene opplever ulike utfordringer og muligheter knyttet til bærekraft. Resultatene tyder på at dette blant annet kan komme av at konsulentene utgjør en tredjedel av et partsforhold sammen med Bedriften og kundene, hvor de fungerer som bindeleddet mellom de øvrige partene. Derfor vil de ofte befinne seg i en posisjon hvor de må balansere ulike behov og forventninger gjennom sitt arbeid, som kan divergere. Selv om konsulentene forholder seg til både Bedriften og kundene peker resultatene på at forholdet til sistnevnte er spesielt viktig. Dette ser ut til å komme av at kundeforholdet oppleves som sentralt for utarbeidelsen av tjenesteleveransen, da en god relasjon basert på tillit og samarbeid kan bidra til at konsulentene får en helhetlig oversikt over kundenes reelle behov. Samtidig knyttes kundeforholdet og en vellykket leveranse opp imot deres og Bedriftens økonomiske behov, da arbeidet kan resultere i at kundene fortsetter å bruke Bedriften eller oppsøker konkurrenter. Dette kan resultere i at konsulentene nedprioriterer bærekraft dersom kostnaden ved å implementere dette er større en opplevelsen av nytteverdien, sett opp imot effekten det kan ha på kundeforholdet og leveransen. I tillegg peker resultatene på at det eksisterer usikkerhet rundt hvem som har hvilket ansvar for at bærekraft inkluderes i prosjektene. For å videreutvikle Bedriftens bærekraftarbeid anbefales det derfor å styrke kommunikasjonen om bærekraft mellom ledelse, konsulenter og kunder. I tillegg kan Bedriften bistå konsulentene med å håndtere spenningsforholdet ved å skape flere muligheter og insentiver for konsulentene når det kommer til å inkludere bærekraft i prosjekter og aktiviteter. Spesielt nyttig kan dette være når konsulentene arbeider i prosjekter uten klare bærekraftelementer.

Videre peker resultatene på at konsulentenes opplevelser av utfordringer og muligheter knyttet til bærekraft kan sees i lys av deres kunnskap om bærekraft. Funnen tyder på at deres forståelse av bærekraft, deriblant sett opp imot deres faglige kompetanse,

er noe begrenset. Samtidig kommer det frem at konsulentene har en helhetlig forståelse av begrepet, men at de samtidig har et gjennomgående fokus på miljødimensjonen. En mulig forklaring er at bærekraft ofte blir operasjonalisert gjennom miljøtiltak, samt at begrepet oppleves som omfattende og komplekst å forholde seg til. I tillegg kommer konsulentene inn på at bærekraftig utvikling vil kreve en helhetlig transformasjon. Dette kan bidra til kompleksiteten da konsulentene ikke nødvendigvis har verktøyene eller mulighetene til å arbeide helhetlig med bærekraft innenfor eksisterende rammer i kundeprosjektene. Samtidig tyder resultatene på at Bedriften har fagmiljøer og enkeltpersoner som arbeider med bærekraft, deriblant ved å ta i bruk verktøy som kan benyttes for å bistå kunder med å kartlegge deres drift etter TBL-modellen. Det kan derfor være en fordel for Bedriften å legge til rette for intern kunnskapsdeling av bærekraftskompetanse og -verktøy for å hjelpe konsulentene med å forstå hvordan bærekraft kan operasjonaliseres og konkretiseres i kundeprosjekter. Det kan samtidig være fordelaktig å koble dette opp imot de ulike fagområdene da det kan se ut til at ulike fagmiljøer kan ha ulike forutsetninger og fremgangsmåter når det kommer til å inkludere bærekraft i kundeprosjektene.

Referanser

- Afridi, S. A., Afsar, B., Shahjehan, A., Khan, W., Rehman, Z. U. & Khan, M. A. S. (2023). Impact of Corporate Social Responsibility Attributions on Employee's Extra-Role Behaviors: Moderating Role of Ethical Corporate Identity and Interpersonal Trust. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 991-1004.
- Andersson, L., Shivarajan, S. & Blau, G. (2005). Enacting Ecological Sustainability in the MNC: A Test of an Adapted Value-Belief-Norm Framework. *Journal of Business Ethics*, 59(3), 295-305.
- Appelbaum, S. H. & Steed, A. J. (2005). The Critical Success Factors in the Client-Consulting Relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68-93.
- Bali Swain, R. & Yang-Wallentin, F. (2020). Achieving Sustainable Development Goals: Predicaments and Strategies. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 27(2), 96-106.
- Basu, V. & Lederer, A. (2011). Agency Theory and Consultant Management in Enterprise Resource Planning Systems Implementation. *ACM SIGMIS Database: The Database for Advances in Information Systems*, 42(3), 10-33.
- Bedriften. (2021). *Årsrapport 2020*.
- Bedriften. (2022a). *Kvartalsrapport 4. kvartal 2021*.
- Bedriften. (2022b). *Årsrapport 2021*.
- Bedriften. (u.å.-a). *Vår ESG-analyse*. Hentet 04. april 2023.
- Bedriften. (u.å.-b). *Vår tilnærming til bærekraft*. Hentet 05. april 2023.
- Bergholz, H. (1999). Do More Than Fix My Company. *Journal of Management Consulting*, 10(4), 29-33.
- Bocken, N., Ritala, P., Albareda, L. & Verburg, R. (2019). *Innovation for Sustainability: Business Transformations Towards a Better World*. Springer.
- Boiral, O. & Paillé, P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109, 431-445.
- Boiral, O., Paillé, P. & Raineri, N. (2015). The Nature of Employees' Pro-Environmental Behaviors. I L. J. Robertson & J. Barling (Red.), *The Psychology of Green Organizations* (s. 12 - 32). Oxford University Press.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., Podsakoff, P., MacKenzie, S. & Podsakoff, N. (2018). The Unintended Consequences of Organizational Citizenship Behaviors for

- Employees, Teams, and organizations. *The Oxford handbook of Organizational Citizenship Behavior*, 185, 185-202.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Sage.
- Braun, V., Clarke, V., Hayfield, N. & Terry, G. (2019). Thematic Analysis. I P. Liamputtong (Red.), *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences* (s. 843-860). Springer Singapore.
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W. & Göttel, V. (2016). Determinants of Perceived Success in Management Consulting: An Empirical Investigation from The Consultant Perspective. *Management Research Review*, 39(6), 706-738.
- Brundtland-kommisjonen. (1987). *Vår felles framtid* (O. Dahl, F. Hansen, B. Helle, B. Herstad, O. Odland & K. Røe, Overs.). Tiden norsk forlag.
- Børresen, A. K., Storsul, T., Sivertsen, G. & Røeggen, V. (2022). *Sustainability er ute av listen over godkjente tidsskrifter*. Khrono. Hentet 02.10.2023 fra <https://khrono.no/sustainability-er-ute-av-listen-over-godkjente-tidsskrifter/689358>
- Cerruti, C., Tavoletti, E. & Grieco, C. (2019). Management Consulting: A Review of Fifty Years of Scholarly Research. *Management Research Review*, 42(8), 902-925.
- Chalutz Ben-Gal, H. & Tzafrir, S. S. (2011). Consultant-Client Relationship: One of the Secrets to Effective Organizational Change? *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 662-679.
- Chelliah, J. & Davis, D. (2010). But Do You Like Your (Expensive Management) Consultant? *Journal of Business Strategy*, 31(2), 34-42.
- Christensen, C. M., Wang, D. & Van Bever, D. (2013). Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*, 91(10), 106-114.
- Clarke, V., Braun, V. & Hayfield, N. (2015). Thematic Analysis. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. utg., s. 222 - 248). Sage Publications, Inc.
- Craig, C. A. & Allen, M. W. (2013). Sustainability Information Sources: Employee Knowledge, Perceptions, and Learning. *Journal of Communication Management*, 17(4), 292-307.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Daily, B. F., Bishop, J. W. & Govindarajulu, N. (2009). A Conceptual Model for Organizational Citizenship Behavior Directed Toward the Environment. *Business & Society*, 48(2),
- Davenport, J. (2010). The Power-Influence Dynamics in a Consultant/Client Relationship. *Journal of Financial Service Professionals*, 64(1), 72-75.
- De forente nasjoner. (2015a). *Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development*.
- De forente nasjoner. (2015b). *Transforming our World: The 2023 Agenda for Sustainable Development*.
- Dilchert, S., Ones, D. S. & Jackson, S. (2012). Measuring and Improving Environmental Sustainability. I S. E. Jackson, Ones, D. S., Dilchert, S., & Kraiger, K (Red.), *Managing HR for Environmental Sustainability* (s. 187-221).
- Dumont, J., Shen, J. & Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human resource management*, 56(4), 613-627.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- EY. (2019). *Tempo på grønn omstilling i norsk næringsliv - Utredning av tempoet på grønn omstilling for 11 bransjer i norsk næringsliv*. Klima- og miljødepartementet.
- Farooq, Q., Fu, P., Liu, X. & Hao, Y. (2021). Basics of macro to Microlevel Corporate Social Responsibility and Advancement in Triple Bottom Line Theory. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 969-979.
- Fiksdahl, G. H. (2022, 3. juni). Bærekraft må handle om mer enn klima og miljø. *BDO Norge*. <https://www.bdo.no/nb-no/bloggen/baerekraft-ma-handle-om-mer-enn-klima-og-miljoe>
- Finanstilsynet. (2020). *Kartlegging av foretakenes bærekraftsrapportering*. https://www.finanstilsynet.no/globalassets/tilsyn/finansiell-rapportering/kartlegging_av_foretakenes_baerekraftsrapportering_01092020.pdf

- Fincham, R. (1999). The Consultant–Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 36(3), 335-351.
- Flagstad, I. (2016). Det grønne skiftet – Hvordan kan psykologien bidra? *Psykologisk Tidsskrift*, (2). <https://psykologistidsskrift.no/det-gronne-skiftet-hvordan-kan-psykologien-bidra/>
- Francoeur, V., Paillé, P., Yuriev, A. & Boiral, O. (2021). The Measurement of Green Workplace Behaviors: A Systematic Review. *Organization & Environment*, 34(1), 18-42.
- Furusten, S. (2009). Management Consultants as Improvising Agents of Stability. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 264-274.
- Glückler, J. & Armbrüster, T. (2003). Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*, 24(2), 269-297.
- Gray, L. M., Wong-Wylie, G., Rempel, G. R. & Cook, K. (2020). Expanding Qualitative Research Interviewing Strategies: Zoom Video Communications. *The Qualitative Report*, 25(5), 1292-1301.
- Greaves, M., Zibarras, L. D. & Stride, C. (2013). Using the Theory of Planned Behavior to Explore Environmental Behavioral Intentions in the Workplace. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 109-120.
- Hák, T., Janoušková, S. & Moldan, B. (2016). Sustainable Development Goals: A Need for Relevant Indicators. *Ecological indicators*, 60, 565-573.
- Hannemann, L. (2019). Sustainability Consultancies and Their Contribution to Sustainable Development. *Advances in Consulting Research: Recent Findings and Practical Cases*, 229-249.
- Hedegaard, C. & Kreutzer, I. (2016). *Grønn konkurransekraft - Rapport fra regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft*. Klima- og miljødepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/gronn-konkurransekraft/id2518147/>
- Heeren, A. J., Singh, A. S., Zwickle, A., Koontz, T. M., Slagle, K. M. & McCreery, A. C. (2016). Is Sustainability Knowledge Half The Battle? An Examination of Sustainability Knowledge, Attitudes, Norms, and Efficacy to Understand Sustainable Behaviours. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(5), 613-632.
- Holden, E. & Linnerud, K. (2021). *Bærekraftig utvikling*. Universitetsforlaget.

- Hoppmann, J., Sakhel, A. & Richert, M. (2018). With a Little Help from a Stranger: The Impact of External Change Agents on Corporate Sustainability Investments. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 1052-1066.
- Icsu, I. (2015). Review of the Sustainable Development Goals: The Science Perspective. *Paris: International Council for Science (ICSU)*.
- Infodesk. (2023). *5 Key Trends for the Consulting Industry in 2023*. Infodesk. Hentet 20. april 2023 fra <https://www.infodesk.com/5-key-trends-for-the-consulting-industry-in-2023/consulting-industry/>
- Innovasjon Norge. (2021, 20. januar). *Enorm interesse for å ta del i det grønne skiftet gjennom Grønn plattform*. Innovasjon Norge. Hentet 01. april 2023 fra <https://www.innovasjonnorge.no/no/om/nyheter/2021/enorm-interesse-for-a-ta-del-i-det-gronne-skiftet-gjennom-gronn-plattform/>
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (2007). *Climate Change 2007: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* (L. M. Parry, O. F. Canziani, J. P. Palutikof, P. J. van der Linden, & C. E., Hanson, Red.). Cambridge University Press.
- Iqbal, Q. & Piwowar-Sulej, K. (2023). Organizational Citizenship Behavior for the Environment Decoded: Sustainable Leaders, Green Organizational Climate and Person-Organization Fit. *Baltic Journal of Management*.
- Karantinou, K. M. & Hogg, M. K. (2001). Exploring Relationship Management in Professional Services: A Study of Management Consultancy. *Journal of Marketing Management*, 17(3-4), 263-286.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2. utg.). Wiley.
- Kazdin, A. E. (2009). Psychological Science's Contributions to a Sustainable Environment. *The American Psychologist*, 64(5), 339-356.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E. & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior: Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335-1358.
- Klima- og miljødepartementet. (2019). *Vil øke tempoet i den grønne omstillingen*. Hentet 03. april 2023 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/kld/nyheter/2019-nyheter/ey-rapport/id2677547/>

- Klima- og miljødepartementet. (2021). *Det grønne skiftet*. Hentet 10. mars 2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/>
- Kremic, T., Icmeli Tukel, O. & Rom, W. O. (2006). Outsourcing Decision Support: a Survey of Benefits, Risks, and Decision Factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-482.
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. International Labour Organization.
- Kuhlman, T. & Farrington, J. (2010). What is Sustainability? *Sustainability*, 2(11), 3436-3448.
- Lawler, E. J. & Thye, S. R. (1999). Bringing Emotions into Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 217-244.
- Lo, S. H. (2015). Individual Determinants of Workplace Pro-Environmental Behaviors. I L. J. Robertson & J. Barling (Red.), *The Psychology of Green Organizations* (s. 119-140). Oxford University Press.
- Maister, D. H. (1997). *Managing the Professional Service Firm*. Simon and Schuster Inc.
- Meld. St. 27 (2015–2016). *Digital agenda for Norge - IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*. Kommunal- og distriktsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/>
- Mensah, J. (2019). Sustainable Development: Meaning, History, Principles, Pillars, and Implications for Human Action: Literature Review. *Cogent Social Sciences*, 5(1)
- Mesmer-Magnus, J., Viswesvaran, C. & Wiernik, B. M. (2012). The Role of Commitment in Bridging the Gap Between Organizational Sustainability and Environmental Sustainability. I S. E. Jackson, D. S. Ones & S. Dilchert (Red.), *Managing Human Resources for Environmental Sustainability* (s. 155-186). Jossey-Bass/Wiley.
- Milana, K., Kirsti, H. H., Hans, C.E., Heidi, T. S. & Tiril, M. S. (2022, 4. april). FNs klimapanel: Det er nå eller aldri. *NRK*. https://www.nrk.no/klima/fns-klimapanel_-_det-er-na-eller-aldri-1.15920016
- Miljødirektoratet. (16. mai 2023). *Hovedfunn i første del i sjette hovedrapport*. Hentet 28. september 2023 fra <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/klima/fns-klimapanel-ipcc/dette-sier-fns-klimapanel/sjette-hovedrapport/>
- Mischel, W. (1973). Toward a Cognitive Social Learning Reconceptualization of Personality. *Psychological Review*, 80(4), 252.

- Mohe, M. & Seidl, D. (2011). Theorizing the Client—Consultant Relationship from the Perspective Of Social-Systems Theory. *Organization*, 18(1), 3-22.
- Molm, L. D., Takahashi, N. & Peterson, G. (2000). Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition. *American Journal of Sociology*, 105(5), 1396-1427.
- Mosonyi, S., Empson, L. & Gond, J. P. (2020). Management Consulting: Towards an Integrative Framework of Knowledge, Identity, and Power. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 120-149.
- Norges forskningsråd. (2017). *Forskning for bærekraftig samfunns- og næringsutvikling: Forskningsrådets strategi for bærekraft 2017-2022*.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H. & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee Green Behavior: A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103-125.
- Norton, T. A., Zacher, H. & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational Sustainability Policies and Employee Green Behaviour: The Mediating Role of Work Climate Perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54.
- Næringslivets hovedorganisasjon. (2018). *Næringslivets bidrag til FNs bærekraftsmål*. <https://www.nho.no/publikasjoner/naringslivets-bidrag-til-fns-barekraftsmal/>
- Ones, D. & Dilchert, S. (2012a). Employee Green Behaviors. I S. E. Jackson, D. S. Ones & S. Dilchert (Red.), *Managing Human Resources for Environmental Sustainability* (s. 85-116). Jossey-Bass/Wiley.
- Ones, D. S. & Dilchert, S. (2012b). Environmental Sustainability at Work: A Call to Action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466.
- Ones, D. S. & Dilchert, S. (2012c). The Role of Commitment in Bridging the Gap Between Organizational Sustainability and Environmental Sustainability. I S. E. Jackson, D. S. Ones & S. Dilchert (Red.), *Managing Human Resources for Environmental Sustainability* (s. 85-116). Jossey-Bass/Wiley.
- Ones, D. S. & Dilchert, S. (2013). Measuring, Understanding, and Influencing Employee Green Behaviors. I A. H. Huffman & S. R. Klein (Red.), *Green Organizations: Driving Change with I-O Psychology* (s. 115-148). Routledge.
- Opendakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *Forum, Qualitative Social Research*, 7(4).
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.

- Paillé, P., Boiral, O. & Chen, Y. (2013). Linking Environmental Management Practices and Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: A Social Exchange Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552-3575.
- Paillé, P., Mejía Morelos, J. H., Raineri, N. & Stinglhamber, F. (2019). The influence of the immediate manager on the Avoidance Of Non-Green Behaviors In The Workplace: A Three-Wave Moderated-Mediation Model. *Journal of Business Ethics*, 155, 723-740.
- Paillé, P., Sanchez-Famoso, V., Valéau, P., Ren, S. & Mejia-Morelos, J. H. (2022). Green HRM through Social Exchange Revisited: When Negotiated Exchanges Shape Cooperation. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(17), 3277-3307.ging
- Paulet, R., Holland, P. & Morgan, D. (2021). A Meta-Review of 10 Years of Green Human Resource Management: Is Green HRM Headed Towards a Roadblock or a Revitalisation? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 159-183.
- Raineri, N., Mejía-Morelos, J. H., Francoeur, V. & Paillé, P. (2016). Employee Eco-Initiatives and the Workplace Social Exchange Network. *European Management Journal*, 34(1), 47-58.
- Rambøll. (2022). *Avdekker flaskehalsen for virksomheters bærekraftsarbeid*. NTB. Hentet 03. april 2023 fra <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/avdekker-flaskehalsen-for-virksomheters-baerekraftsarbeid?publisherId=90205&releaseId=17928243>
- Ramus, C. A. & Killmer, A. B. (2007). Corporate Greening Through Prosocial Extrarole Behaviours – A Conceptual Framework for Employee Motivation. *Business Strategy and the Environment*, 16(8), 554-570.
- Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft. (2016). *Hvordan kan Norge skape grønn konkurransekraft*. <https://www.regjeringen.no/no/dep/kld/organisasjon/styrer-rad-og-utvalg/ekspertutvalg-for-gronn-konkurransekraft/id2425339/>
- Robertson, L. J. & Barling, J. (2015). *The Psychology of Green Organizations*. Oxford University Press.
- Robins, F. (2006). The Challenge of TBL: A Responsibility to Whom? *Business and Society Review*, 111(1), 1-14.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data* (2nd ed. utg.). Sage.

- Ruepert, A. M., Steg, L. & Keizer, K. (2015). Theoretical Basis for Organizational Pro-Environmental Research. I L. J. Robertson & J. Barling (Red.), *The Psychology of Green Organizations* (s. 33-57). Oxford University Press.
- Rusten, G. & Tvedt, H. L. (2018). Hvordan kan næringslivet bidra til en grønn omstilling? I H. Haarstad & G. Rusten (Red.), *Grønn omstilling - Norske veivalg*. Universitetsforlaget.
- Saleem, M., Qadeer, F., Mahmood, F., Ariza-Montes, A. & Han, H. (2020). Ethical Leadership and Employee Green Behavior: A Multilevel Moderated Mediation Analysis. *Sustainability*, 12(8), 3314.
- Sarvary, M. (1999). Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*, 41(2), 95-107.
- Sentralbyrå, S. (u.å.). *Fakta om norsk næringsliv*. Hentet 10. april 2022 fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/faktaside/norsk-naeringsliv>
- Spaiser, V., Ranganathan, S., Swain, R. B. & Sumpter, D. J. (2017). The Sustainable Development Oxymoron: Quantifying and Modelling the Incompatibility of Sustainable Development Goals. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 24(6), 457-470.
- Sturdy, A., Handley, K., Clark, T. & Fincham, R. (2010). *Management Consultancy: Boundaries and Knowledge in Action*. OUP Oxford.
- Tate, W. L. & Bals, L. (2018). Achieving Shared Triple Bottom Line (TBL) Value Creation: Toward a Social Resource-Based View (SRBV) of the Firm. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 803-826.
- Thunberg, S. & Arnell, L. (2021). Pioneering the use of technologies in Qualitative Research – A Research Review of the Use of digital interviews. *International Journal Of Social Research Methodology*, 1-12.
- Tian, H. & Liu, X. (2022). Pro-Environmental Behavior Research: Theoretical Progress and Future Directions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6721.
- Tian, Q. & Robertson, J. L. (2019). How and when does Perceived CSR Affect Employees' Engagement in Voluntary Pro-Environmental Behavior? *Journal of Business Ethics*, 155, 399-412.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. & Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.

- UNFCCC. (u.å.). *The Paris Agreement*. UNFCCC. Hentet 02. april 2023 fra <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement>
- Unsworth, K. L., Davis, M. C., Russell, S. V. & Bretter, C. (2021). Employee Green Behaviour: How Organizations Can Help The Environment. *Current Opinion in Psychology*, 42, 1-6.
- Utenriksdepartementet. (2023, 21. mars). *2030-agendaen med bærekraftsmålene*. Hentet 06. april 2023 fra https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingsamarbeid/bkm_agenda2030/id2510974/
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Vine, E. (2011). Qualitative Data Collection. I *Research Methods and Design in Psychology* (s. 110-119). Learning Matters Ltd.
- Wagner, M., Van Phu, N., Azomahou, T. & Wehrmeyer, W. (2002). The Relationship Between the Environmental and Economic Performance of Firms: An Empirical Analysis of the European Paper Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(3), 133-146.
- Walley, N. & Whitehead, B. (1994). It's Not Easy Being Green. *Harvard Business Review*, 72(3), 46-52.
- Werr, A. & Styhre, A. (2002). Management Consultants - Friend or Foe? Understanding the Ambiguous Client-Consultant Relationship. *International Studies of Management & Organization*, 32(4), 43-66.
- Wiernik, B. M., Dilchert, S. & Ones, D. S. (2016). Age and Employee Green Behaviors: A Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, 7, 194.
- Wiernik, B. M., Ones, D. S. & Dilchert, S. (2013). Age and Environmental Sustainability: A Meta-Analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 826-856.
- Wright, C. & Nyberg, D. (2017). An Inconvenient Truth: How Organizations Translate Climate Change into Business as Usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633-1661.
- Yao, A., Legard, R., Keegan, J., Ward, K., Nicholls, C. M. & Lewis, J. (2014). In-Depth Interviews. I J. Ritchie, J. Lewis, C. M. Nicholls & R. Ormston (Red.), *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (2. utg., s. 177-210). Sage.

- Yuriev, A., Boiral, O., Francoeur, V. & Paillé, P. (2018). Overcoming the Barriers to Pro-Environmental Behaviors in the Workplace: A Systematic Review. *Journal of Cleaner Production*, 182, 379-394.
- Zacher, H., Rudolph, C. W. & Katz, I. M. (2023). Employee Green Behavior as the Core of Environmentally Sustainable Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 465-494.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.

Vedlegg A: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet «Grønn atferd og endring i en IT-virksomhet»?

Formål

Formålet med masteroppgaven er å undersøke hva som ligger til grunn for miljøvennlig/grønn atferd og endringsvillighet hos ansatte i deres arbeid. Grønn atferd eller «pro-environmental behavior» er et relativt nytt begrep, men det kan generelt defineres som et paraplykonsept som forklarer en rekke målbare handlinger og atferder som ansatte engasjeres i, som også er relatert til bærekraft. Hensikten er at resultatene fra studien kan være til hjelp i bærekraftarbeidet hos bedriften.

Denne studien gjøres i forbindelse med et masterprosjekt i arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU. Varigheten på prosjektet er fra 01. juni 2021 til 01. juni 2022.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har sendt ut forespørsel om deltakelse til flere forskjellige ansatte ved ulike kontorer i Norge.

Gjelder ansatte: For å delta må du oppfylle ett av to kriterier:

1. Du er fulltidsansatt og har arbeidet ved det gjeldende kontoret i minst ett år.
2. Du oppfylder kravene i punkt 1, men jobber i tillegg i et tverrfaglig prosjekt.

Jeg ønsker hovedsakelig å komme i kontakt med tverrfaglige team som kunne tenkt seg å delta i personlige intervju og/eller gruppeintervju, men dette er ikke et krav. Du som enkeltperson kan også delta i studien.

Gjelder nøkkelpersoner: For å delta må du oppfylle følgende kriterier:

1. Du har god forståelse for Bedriften sin kjernevirksomheten og organiseringen på det gjeldende kontoret.
2. Du jobber tett på ansatte.
3. Du har hatt din nåværende rolle på det gjeldende kontoret i minst ett år.

For nøkkelpersoner er det kun aktuelt med personlig intervju.

Jeg har fått dine kontaktopplysninger fra toppledelsen eller din regionleder. Verken ledelsen eller øvrige kollegaer vil informeres om din eventuelle deltakelse i prosjektet. Når det er sagt kan jeg

ikke garantere for din interne anonymitet. Dette betyr at andre i bedriften kan finne ut at du er med i mitt forskningsprosjekt uten at jeg har informert dem om dette. Ved gruppeintervju vil de andre deltakerne være klar over din deltakelse, på grunn av intervjuformens natur. Her vil jeg understreke at jeg ikke på noe tidspunkt kommer til å samle inn sensitive opplysninger om deg, og at alt som blir sagt under intervjuet ditt vil bli anonymisert.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du ønsker å delta avtaler vi tid for et muntlig intervju. Det personlige intervjuet vil ha en varighet mellom 45 og 60 minutter og vil foregå i eller utenfor arbeidstid, enten digitalt eller fysisk. Gruppeintervju vil ha en varighet mellom 60 og 80 minutter, og gjennomføres fysisk. Du bestemmer selv om du vil delta i både personlig intervju og gruppeintervju, eller en av delene. Under intervjuet tar jeg lydopptak av samtalen som videre transkriberes og analyseres av meg.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Dette gjøres ved å sende meg en e-post. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. I tillegg til meg vil min veileder, Anne Iversen ved NTNU, ha tilgang til de anonymiserte transkripsjonene. Datamaterialet vil oppbevares innlåst hos behandlingsansvarlig institusjon (NTNU) og opptakene vil oppbevares på en passordbeskyttet minnepinne. Masteroppgaven vil inkludere anonymiserte utdrag og sitater fra ulike intervjuer.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet? Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01. juni 2022. Alle personopplysninger, opptak og transkripsjoner vil bli slettet når prosjektet avsluttes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU ved Sukvinder Kaur Nijjer (467 69 070/sukvindn@stud.ntnu.no) eller veileder Anne Iversen (755 97 481/anne.iversen@ntnu.no).
- Personvernombud på NTNU: Thomas Helgesen (930 79 038).

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen,

Anne Iversen

Sukvinder Kaur Nijjer

(Forsker/Veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Grønn atferd og endring i en IT-virksomhet», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et muntlig intervju
- å delta i et gruppeintervju
- at det benyttes lydopptaker under intervjuet
- at anonymiserte utdrag fra mitt intervju publiseres i forskningsprosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 2. mai 2022.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg B: Intervjuguide til konsulentene (K-guiden)

Oppvarming

1. Kan du kort fortelle meg om ditt ansettelsesforhold?
 - Hvilken stilling har du?
 - Hva går stillingen din ut på?
 - Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?
 - Tidligere arbeidserfaring?
 - Hva slags utdanning har du?
 - Videreutdanning?
2. Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut? (rutiner).
 - Varierende arbeid? Prosjektbasert?
 - Hvilke arbeidsoppgaver gjør du mest av?
 - Hva er det første du gjør? Etterpå? Faste rutiner?
 - Hvordan er det du jobber? (individuelt/team, arbeidstid, hos kunder m.m.?)

Innledning/Dybde

3. Kan du fortelle meg litt om hvordan det er å jobbe her?
 - Hvordan havnet du i den nåværende jobben din?
 - Hvordan vil du beskrive miljøet? (kontoret/regionen/organisasjonen)
 - Hvordan vil du beskrive forholdet mellom de som jobber her?
 - Ansatte – ansatte / ansatte – ledere (lokalt/regionalt/nasjonalt)
4. Hva er det beste med jobben din?
 - Hvorfor er dette viktig for deg? Hvordan oppleves det?
 - Er det noe du synes kunne vært bedre med jobben din?
 - Hvorfor er dette viktig for deg? Hvordan oppleves det?

Bærekraft

5. Hvordan vil du beskrive bærekraft? (Egen vs felles opplevelse)
6. Kan du si noe om hva slags plass bærekraft har i ditt liv for øyeblikket?
 - Hvorfor?
 - Hvordan opplever du dette? Hvorfor?
 - Når forholder du deg mest/minst til bærekraft?
 - Hvorfor? Hva foretrekker du? Utfordringer?
 - Er det noe likheter eller forskjeller i måten du forholder deg til bærekraft på, privat og på jobb?
 - Eksempel?

7. Har du opplevd noen endringer i måten du forholder deg til bærekraft på?
 - På hvilken måte?
 - Hva har endringene betydd for deg?

8. Kan du fortelle meg om bærekraftarbeidet på arbeidsplassen?
 - Hva gjør du?
 - På kontoret? Ut mot kunder?
 - Kan du forklare meg hva bedriftens bærekraftstrategi går ut på?
 - Hvordan oppleves den? Hva er viktigst for deg? Forventninger?
 - Hva er din opplevelse av bærekraftarbeidet?
 - Noe som er mer/mindre viktig? Hvorfor?
 - Hva betyr det for deg?
 - Noe som er utfordrende? Hvorfor?
 - Har du fått muligheten til å påvirke bærekraftarbeidet?
 - Kan du gi eksempler på muligheter du har fått? Hva har det betydd for deg?
 - Motivasjon?

Kundeorienterte spørsmål

9. Kan du fortelle meg litt om hvordan du jobber med kunder?
 - Hva slags kunder og prosjekter jobber du mest med?
 - Hvordan havner du på et kundeprosjekt?
 - Hva foretrekker du? Hvorfor? Hvordan oppleves det?
 - Hva foretrekker du ikke? Hvorfor? Hvordan oppleves det?
 - Vurderingskriterier for hvem du/dere tar oppdrag fra? Hvilke?

10. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg som ansatt og kunder du har jobbet med?
 - Hva kommer dette av? Opplevelse av forholdet? Hva har det betydd for deg?
 - Bærekraft?
 - Noe du skulle ønske var annerledes? Hvorfor?

Før vi avslutter

- Noe du ønsker å legge til?
- Noe vi ikke har snakket om som du ønsker å få med?
- Noe du kom på underveis som du vil sirkle tilbake til?

- Spørsmål til meg?

Dersom du har spørsmål senere, eller kommer på noe kan du ta kontakt med meg på telefon eller mail. Om du ønsker å trekke deg kan du sende meg en e-post.
Takk for deltakelsen!

Vedlegg C: Intervjuguide til nøkkelpersonene (NP-guiden)

Oppvarming

1. Fortell meg kort om ditt ansettelsesforhold.
 - Hvilken stilling har du?
 - Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?
 - Hva er dine ansvarsområder?
 - Tidligere stilling(er) hos bedriften?
 - Hva slags utdanning har du?
 - Videreutdanning?
2. Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut?
 - Hvilke arbeidsoppgaver gjør du mest av?
 - Hva er det første du gjør når du kommer på jobb?
 - Etterpå?
3. Kan du fortelle meg hvordan kontoret er organisert?
 - Hvem jobber her? (Fagdisipliner)
 - Hvem er din øverste leder?
 - Hvem har du ansvar for?
 - På hvilken måte er du involvert i de ansattes arbeidshverdag? (Direkte/indirekte)
 - Hvordan jobber dere på tvers av kontorene (i en region)?
 - Hvordan jobber dere ut mot andre regioner?

Institusjonell kontekst

4. Fortell om kjennetegn på bransjen. (IT + konsulentvirksomhet + rådgiving)
 - Hva vil det si å være en konkurransedyktig bedrift i denne bransjen?
 - Hva tror du vil gjøre en bedrift konkurransedyktig i fremtiden?
5. Hvordan jobbes det med bærekraft i bransjen?
 - Utviklingstrender?
 - Fremtidsprospekter?

Organisatorisk kontekst

6. Fortell om hvordan dere jobber med kunder.
 - Hva slags kunder jobber dere med? (Sektor)
 - Hvem er de største kundene hos dere pr. i dag?
 - Har dere vurderingskriterier for hvem dere tar oppdrag fra?
 - Hvilke?
 - Hvordan jobber dere med bærekraft i relasjon med kunder?

Bærekraftarbeidet på arbeidsplassen

7. Hvordan ville du beskrevet bærekraft? (Egen vs felles forståelse)
8. Når snakker dere om bærekraft? (Formelle/uformelle arenaer)
 - Hva snakker dere om? (Innhold)
9. Hvordan jobber dere med bærekraft? (Initiativer)
 - Miljøtiltak? (resirkulering, strømsparing etc)
 - Rapportering/kartlegging?
 - Ansvarsfordeling? (Spesifikk rolle med oppgaver/handlinger «alle» gjør)
10. Hvordan har dere kommet frem til tiltakene og måten dere jobber med bærekraft på?
11. Hvordan blir tiltakene møtt av ansatte? (Motstand, etterlevelse)
12. Hva slags opplevelse har du av miljøtiltakene som er etablert?
 - Når mener du et tiltak er effektivt?
 - Når er et tiltak ikke effektivt?
 - Hvordan ville du innført et nytt bærekraftstiltak?
 - Første du gjør?
 - Deretter?
 - Hva slags utfordringer tror du kan oppstå?

Før vi avslutter:

- Noe du ønsker å legge til?
- Noe vi ikke har snakket om som du ønsker å få med?
- Noe du kom på underveis som du vil sirkle tilbake til?

- Spørsmål til meg?

Dersom du har spørsmål senere, eller kommer på noe kan du ta kontakt med meg på telefon eller mail. Om du ønsker å trekke deg kan du sende meg en e-post.
Takk for deltakelsen!

Vedlegg D: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

30.09.2023, 00:07

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[Meldeskjema](#) / [En kvalitativ studie om grønn endring i en IT-virksomhet](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
854640

Vurderingstype
Standard

Dato
28.09.2021

Tittel

En kvalitativ studie om grønn endring i en IT-virksomhet

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

Prosjektansvarlig

Anne Iversen

Student

Sukvinder Kaur Nijjer

Prosjektperiode

01.06.2021 - 01.06.2022

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2022.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 28.09.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger frem til 01.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

NVivo er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg E: Endringsskjema NSD

30.09.2023, 00:08

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[Meldeskjema](#) / [En kvalitativ studie om grønn endring i en IT-virksomhet](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

854640

Vurderingstype

Standard

Dato

02.06.2023

Tittel

En kvalitativ studie om grønn endring i en IT-virksomhet

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for psykologi

Prosjektansvarlig

Anne Iversen

Student

Sukvinder Kaur Nijjer

Prosjektperiode

01.06.2021 - 15.10.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.10.2023.

[Meldeskjema](#) **Kommentar**

Personverntjenester har vurdert endringen i prosjektslutt dato.

Vi har nå registrert 15.10.2023 som ny slutt dato for behandling av personopplysninger.

Hvis det blir nødvendig å behandle personopplysninger enda lengre, så kan det være nødvendig å informere prosjektdeltakerne.

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

Lykke til videre med prosjektet!

