

# Fallstudie: Implementering av metod för att minska indirekta utsläpp från konsulttjänster

## Ett medarbetarperspektiv

---

HANNA BERGSTRÖM 2021  
MVEM30 EXAMENSARBETE FÖR MASTEREXAMEN I TILLÄMPAD  
KLIMATSTRATEGI 30 HP  
MILJÖVETENSKAP | LUNDS UNIVERSITET





# Fallstudie: Implementering av metod för att minska indirekta utsläpp från konsulttjänster

Ett medarbetarperspektiv

Hanna Bergström

2021



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Hanna Bergström

MVEM30 Examensarbete för masterexamen 30 hp, Lunds universitet

Intern handledare: Helen Avery, forskare vid Centrum för miljö- och klimatvetenskap (CEC) och Centrum för avancerade mellanösternstudier, Lunds universitet

Externa handledare: Maria Brogren, Chef hållbarhet och innovation, tekn.dr.,

[maria.brogren@wsp.com](mailto:maria.brogren@wsp.com), WSP & Linda Flink Wredh, Programsamordnare

Future Ready, civilingenjör, [linda.flink.wredh@wsp.com](mailto:linda.flink.wredh@wsp.com), WSP

CEC - Centrum för miljö- och klimatforskning

Lunds universitet

Lund 2021

# Abstract

There is an increased awareness among engineering consulting firms in Sweden that the sector's main contribution to greenhouse gas emissions stems from their consulting projects. Due to this fact, WSP Sweden has initiated an internal project to monitor and reduce indirect emissions from their consulting projects. Methods of sustainability work are however not easy to implement or manage and can involve the subsequent difficulties of organisational barriers.

The objective of this study is to identify perceived intra-organisational obstacles and assets of the implementation of WSP's climate work method from the employees' point of view.

The methodology of this essay was based on seven interviews and two focus group discussions, with seven out of eight of the Quality, Health, Safety and Environment Managers from the departments at WSP Sweden. A qualitative thematic analysis was conducted to discover potential obstacles and assets of WSP's climate work method.

The results showed that the obstacles faced by the WSP's climate work method included; having a disorganised communication structure, unclear instructions, as well as insecurity or lack of motivation from employees. Identified assets to the work method were; gathering of viable sustainability information, direct and open communication, interactive communication, clear instruction and purpose, the inclusion of employees at an early stage of the project, and consulting with climate experts and ambassadors. Additional points of interest outside the main objectives were also discovered, such as how the acceptance of carbon intensive consulting projects was being questioned, how the division of responsibility for emission calculation and follow-up were being handled, as well as the allocation of emissions and emission reduction.

The study concludes that soft values are the recurring theme that should be considered in the implementation of the climate work method.

*Keywords:* implementation, consulting projects, internal communication, scope 3, emission reduction.

# Populärvetenskaplig sammanfattning

## Utvidgat klimatfokus i konsultbranschen?

*Gällande utsläpp av växthusgaser och tillhörande klimatförändringar finns det en allmän konsensus om att det är bråttom. Vem däremot som ska ta ansvaret för att stoppa klimatförändringarna är omtvistat. Är det regeringar och myndigheter, företag eller privatpersoner? I denna studie är fokus på konsultföretaget WSP Sverige som har startat upp ett nytt arbete för att kunna kartlägga och minska utsläppen som de tror är deras största, nämligen de från sina konsultuppdrag. Parallellt med uppstarten av arbetet har min studie undersökt hur WSP kan nå ut och lyckas implementera detta nya klimatarbete över hela företaget, baserat på medarbetares erfarenheter och idéer.*

Om WSP gör ritningarna för en bro är det inte WSP som sedan bygger bron, utan bygget utförs av en entreprenör. Bygget leder till utsläpp kopplade till exempelvis cement och stål. Genom att försöka ta reda på vilka utsläpp som sker till följd av konsulternas råd och lösningar hoppas därför företaget på att kunna minska de indirekta utsläpp som sker från WSP genom deras kunder. Flera i konsultbranschen tror nämligen att de utsläpp som kommer från deras uppdrag är störst av alla utsläpp som är kopplade till dem.

För att lyckas med detta arbete behöver WSPs medarbetare komma med på tåget, men vad finns det för hinder och möjligheter till detta? Genom att ha intervjuer och gruppdiskussioner med medarbetare på företaget har flera saker kommit upp. Som hinder togs exempelvis upp att kommunikationskanalerna är för många och ibland utdaterade, att det finns en osäkerhet från medarbetare gällande deras kunskap om hållbarhet samt att metodbeskrivningen till arbetet är otydlig och inte tillräckligt konkret. Som lösningar föreslogs bland annat en grön informationssida, att skala ner på antalet kommunikationskanaler samt att ha ambassadörer för arbetet ute på varje avdelning.

Trots den väldigt praktiska inställningen i studien till hur WSP skulle lyckas med implementeringen av det nya arbetet, kom medarbetarna med många egna diskussioner som gav ett bredare perspektiv och handlade om moraliska ställningstaganden. Kommer man i framtiden som företag tacka nej till uppdrag för att de leder till för mycket utsläpp? Var går gränsen för ansvaret som WSP tar för utsläppen?

Det här arbetet är viktigt både för att se hur man kan introducera ett nytt hållbarhetsarbete och nå ut till medarbetarna, men också för att visa vart konsultföretag är på väg i nuläget med sina mål om att minska sina indirekta utsläpp.

# Innehållsförteckning

## **Inledning 1**

*Syfte och frågeställning 3*

*Intraorganisatorisk implementering av hållbarhetsarbete 3*

*Redovisning av växthusgasutsläpp 4*

*Företagens roll för globalt klimatarbete 5*

## **Metod och genomförande 7**

*Avgränsningar 7*

Tid 7

Rum 8

Sak 8

*Urval 8*

*Fall: WSP Sverige 8*

Arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag 9

*Processer för datainsamling 10*

Samtyckesformulär i enkät 11

Intervjuer 11

Fokusgrupper 12

Intervju WSP UK 14

Skriftlig utvärdering 14

*Studiens process 14*

*Metod för analys 15*

*Ingångsvinklar 17*

*Etisk reflektion 17*

## **Resultat och analys 21**

Tydlighet och konkretisering 21

Intern kommunikation 23

Attityder och värderingar 24

Utbildning av medarbetare 25

Inkludering av medarbetare 26

Sammanfattning 28

*Vidareutveckling 29*

Framtidens image 30

Fördelning av ansvar 31  
Fördelning av utsläpp 32

**Diskussion 35**

*Studiens resultat i förhållande till befintlig kunskap 36*  
*Konsekvenser av den nya kunskapen 36*  
*Studiens styrkor och svagheter 37*  
*Tillämpning av resultat samt framtida forskning 38*

**Tack 39**

**Referenser 41**

**Bilagor 45**

*Bilaga 1 – Samtyckesformulär 45*  
*Bilaga 2 – Intervjuguide 48*  
*Bilaga 3 – Intervjuguide för fokusgrupp 1 49*  
*Bilaga 4 – Uppgift för deltagare 50*  
*Bilaga 5 – Intervjuguide för fokusgrupp 2 51*





# Inledning

För att lyckas minska växthusgasutsläppen har många länder, stater och regioner samt städer åtagit sig mål för att nå netto-noll-utsläpp. Av världens 2000 största offentliga företag har en femtedel sådana mål (Black et al., 2021). En del av målen är vetenskapligt grundade genom initiativet *Science Based Targets* (SBT) och att företag sätter klimatmål är en ökande trend (Giesekam et al., 2021). Kvaliteten för åtaganden till netto-noll-utsläpp varierar dock stort, och det finns mycket arbete kvar att göra för både regeringar och företagsledare. Speciellt krävs det att företag är transparenta i hur de tänkt lyckas nå målen (Black et al., 2021). Enligt Falk et al. (2020) behöver världen halvera växthusgasutsläppen till 2030 och ha netto-noll-utsläpp vid 2050. I rapporten understryks det faktum att det numera bara finns tid för snabb handling för att minska risken för katastrofala klimatförändringar (Falk et al., 2020). Initiativet som redogörs av Falk et al. (2020) har även en bild som lätt fastnar i minnet. X:et i namnet till initiativet utgörs av ett svart streck på väg ner, och ett grönt streck på väg upp. Budskapet i deras material är tydligt – anpassa dig till och utveckla en hållbar fossilfri marknad, eller så kommer du försvinna från den: ”If some companies and industries fail to adjust to this new world, they will fail to exist.” (Falk et al., 2020).

Målen för de netto-noll-utsläpp som diskuteras av (Black et al., 2021), Falk et al. (2020) och Giesekam et al. (2021) är främst för direkta utsläpp inom scope 1 och indirekta utsläpp inom scope 2 (EPA, u.å.-a). Dessa scopes är definierade enligt *Greenhouse Gas Protocol* (GHG-protokollet) som är världens mest använda standard för redovisning av utsläpp av växthusgaser (Greenhouse Gas Protocol, u.å.). Direkta utsläpp som tillhör scope 1 är de som uppkommer från företagets egna direkta utsläpp, exempelvis från oljepannor för uppvärmning eller från företagets fordon. scope 2 är indirekta utsläpp som kommer från inköpt el, värme eller kyla (EPA, u.å.-a). Förutom scope 1 och 2 inkluderas ibland även delar av scope 3 utsläpp i mål för netto-noll-utsläpp (Black et al., 2021; Falk et al., 2020; Giesekam et al., 2021). Scope 3 består av indirekta utsläpp som ligger utanför scope 2, för både uppströms och nedströms aktiviteter (EPA, u.å.-b). Scope 3 är dock inte obligatoriskt och inkluderas inte alltid i företags mål och redovisningar (Black et al., 2021; Giesekam et al., 2021).

I Sverige finns det blandade åsikter gällande hur väl GHG-protokollet täcker alla aspekter i sina scopes, vilket presenteras i en artikel från *Aktuell hållbarhet* (Röhne, 2021). Konsulter i Sverige från både företaget 2050 och Sweco tar upp dessa begränsningar. Mattias Goldmann från Sweco säger till Röhne (2021) att ”[...] som konsulter är vår största klimatpåverkan i projekten som har annan huvudman och som

ligger klart utanför dessa scope. Vi vill kunna visa vad vår klimatpåverkan är även här [...]” (Röhne, 2021). Citatet sätter fingret på den problematik som finns för konsultbranschen, att den del som är konsulternas huvudverksamhet och där de kan göra som störst skillnad gällande växthusgasutsläpp, inte är standard att redovisa. Det som diskuteras är till och med om det skulle krävas ett scope 4 (Röhne, 2021). I en tidigare artikel beskrivs en arbetsgrupp initierad av Sweco i *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). Syftet med gruppen beskrivs som att bjuda in främst andra konsultföretag med samma dilemma för att arbeta mot en lösning. (Lindholm, 2020). Enligt Mattias Goldmann, hållbarhetschef på Sweco, är arbetsgruppen inte redo att dela med sig av några slutsatser ännu (personlig kommunikation, 2021-04-29). Diskussionerna som Röhne (2021) lyfter visar att det finns opinion och till viss del arbete gällande konsultföretagens klimatpåverkan i uppdrag som är igång i den svenska konsultbranschen.

WSP Sverige, som är fallet studerat i denna studie, har ca 4500 medarbetare och är en del av ett multinationellt företag som arbetar med teknikkonsultlösningar. WSP initierade under 2020 ett nytt klimatarbete för att kartlägga och därefter minska utsläppen av växthusgaser från sina konsultuppdrag. Tidigare har de utfört uppskattningar och beräkningar för scope 3 uppströms, så som inköpta varor och tjänster, avfallshantering i den egna verksamheten, tjänsteresor samt pendlingsresor. Deras syn är att de utsläpp som sker i de uppdragen som de varit inblandade i kategoriseras enligt scope 3 nedströms för deras sålda produkter, som i detta fall är tjänster. Arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag är företagets tillvägagångssätt för att kunna uppnå sitt mål att till 2030 halvera sin klimatpåverkan från lösningar och råd i konsultuppdrag. Under våren 2021 skrev WSPs projektledning, tillhörande supportfunktionen hållbarhet & innovation, ett utkast för en metodbeskrivning för arbetet. En referensgrupp, företagets kvalitet-, hållbarhet- och arbetsmiljösamordnare (KHA-samordnare), fick i uppdrag att ge respons på metodbeskrivningen. Parallellt med uppstarten av klimatarbetet startades våren 2021 denna studie som riktade in sig på att undersöka hinder och möjligheter för implementeringen, med KHA-samordnarna som deltagare i studien.

I studien har jag utgått från kategoriseringar och hypoteser av Ahmed et al. (2021) och (Jacqueminet, 2020) gällande implementeringar av nya arbeten kopplade till hållbarhetsarbete. Vid en implementering är frågan inte bara om informationen når ut på ett tillfredställande sätt, utan även om arbetet implementeras i den utsträckning som det är tänkt, och över alla dess avdelningar (Ahmed et al., 2021; Jacqueminet, 2020). Denna studie är genomförd på WSPs begäran då de efterfrågade en studie kopplad till det nya klimatarbetet. Jag ville undersöka vad medarbetare på WSP hade för åsikter gällande utformningen av arbetet, och vilka erfarenheter och idéer de hade om att nå ut med kommunikationen och lyckas implementera det nya klimatarbetet i företaget.

Då kartläggning av klimatpåverkan i konsultuppdrag är ny i konsultbranschen, är studien viktig för att ge en bild av de utmaningar som konsultföretag står inför. I den vetenskapliga litteraturen saknas forskning kring att beräkna konsulttjänster enligt

scope 3. Utöver detta saknas forskning om implementeringen av en sådan arbetsmetod på ett konsultföretag.

## Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att undersöka hur hållbarhetsarbeten kan kommuniceras och nå ut internt på ett konsultföretag. Mer specifikt är syftet att se vilka hinder och möjligheter som WSP Sverige borde ta hänsyn till vid implementeringen av ett nytt arbete gällande klimatpåverkan från konsultuppdrag. Utgångspunkten för studien är ett medbetarperspektiv för att kunna ta tillvara på både relevanta och aktuella erfarenheter och idéer från WSPs medarbetare. I studien är frågeställningen följande:

Vilka hinder och möjligheter ser KHA-samordnarna inom WSP till att implementera det nya arbetet gällande klimatpåverkan från konsultuppdrag?

## Intraorganisatorisk implementering av hållbarhetsarbete

I litteraturöversikten av Ahmed et al. (2021) beskrivs olika hinder och möjliggörare som kan påverka implementeringen av en policy, vilket mer specifikt i litteraturöversikten handlar om *Corporate Sustainability Responsibility* (CSR) policyer. Det som skildras som en orsak till tillkortakommanden i hållbarhetsarbete är klyftan mellan formuleringen av policyer och dess implementering (Ahmed et al., 2021). Påverkansfaktorerna samlas i fem olika kategorier: myndigheter, interna och externa intressenter, ledning, organisatoriska hinder och normativa referenser. Ett flertal organisatoriska hinder nämns, såsom brist på tid, expertis, resurser samt tillgänglighet för fullgoda data för beslutsfattande (Ahmed et al., 2021; Nykvist & Nilsson, 2009). Bos-Brouwers (2010) drar slutsatsen att mindre och medelstora företag har, trots att de verkar vara mindre utrustade för hållbarhetsinnovation, fördelar gällande mer informellt ledarskap samt flexibla organisationsstrukturer. Detta menar Bos-Brouwers (2010), i jämförelse med större företag, ger möjlighet till mindre byråkrati och mer informell kommunikation som kan leda till effektivitet och snabbare respons gällande förändringar i företagets projektgrupper när de arbetar med hållbarhetsinnovationer.

Fairbrass (2011) och Pedersen (2006) tar i sina artiklar upp att, i detta fall arbete med CSR, ofta har en skillnad mellan vad som sägs ska göras och vad som sedan faktiskt görs på grund av svårigheten med att få arbetet att fungera operativt. De understryker vikten av meningsfull dialog mellan intraorganisatoriska intressenter (Fairbrass, 2011; Pedersen, 2006). Att implementeringar av nya hållbarhetsarbeten inte når ut till fullo, är något som tidigare har undersökts av Kostova och Roth (2002) samt Maritan och Brush (2003). I deras undersökningar har de dragit slutsatsen att

implementeringen av en ny policy eller ett nytt arbetssätt i ett företag kan tas upp av dess underavdelningar och dotterbolag i varierande grad.

Enligt Jacqueminet (2020) behövs det en detaljerad förklaring för att kunna skildra underavdelningars uppfattning av implementeringen av arbetssätt inom ett multidimensionellt företag. I undersökningen försöker Jacqueminet (2020) svara på varför underavdelningar i ett multidimensionellt företag implementerar företagets praxis i olika utsträckning, samt vilken roll som underavdelningarnas uppfattning av arbetssätten har. Precis som i undersökningen av Ahmed et al. (2021) handlar undersökningen av Jacqueminet (2020) mer specifikt om implementeringen av CSR. Som fall studeras ett företag som levererar gas och el inom Europa. Baserat på Ansari et al. (2010) och Bansal (2003) skapar Jacqueminet (2020) hypoteser om att press från ledningen, implementeringen från andra avdelningar samt utsträckningen som underavdelningarna uppfattar att arbetssättet överensstämmer med deras värderingar, kommer att ha en betydande inverkan på om arbetssättet implementeras eller inte.

Storskalig implementering av nya arbetssätt innebär vanligtvis att ledningen redan har implementerat det, anser det som strategiskt och kräver att underavdelningarna implementerar det genom väldigt specifika handlingar såsom finansiell rapportering, kundrelationshantering och klimatarbete (Jacqueminet, 2020). Jacqueminet (2020) argumenterar dock vidare för att underavdelningar varken är passiva mottagare av krav på implementering från deras ledning eller blint följer andras beteende. De kan själva implementera nya arbetssätt även utan stark pådrivning från sin ledning. I resultatet av undersökningen av Jacqueminet (2020) visade det sig att det fanns stöd för de tre hypoteserna gällande den positiva påverkan från press från ledningen, implementeringen av arbetssätt av andra underavdelningar och överensstämmande värderingar för en underavdelnings utsträckning av arbetssättets implementering. Starkast var stödet för det senare.

Bansal (2003) menar att nya arbetssätt dyker upp på den organisatoriska agendan som ett resultat av två kompletterande mekanismer: individuellt intresse och följdriktigheten av arbetssättet med de organisatoriska värderingarna. Det senare menar Jacqueminet (2020) i sin studie är synnerligen viktigt för att implementeringen av det aktuella arbetssättet ska ses som strategiskt relevant och därav öka omfattningen av implementeringens respons. Skalan av implementeringen kan också bero på om arbetssättet bedöms som överensstämmande med underavdelningens egen agenda (Jacqueminet, 2020).

## Redovisning av växthusgasutsläpp

I enighet med GHG-protokollet används tre olika scopes för att kategorisera utsläpp från verksamheter. Scope 1 är direkta utsläpp från exempelvis fordon och scope 2 är indirekta utsläpp kopplat till el- och energiförbrukning (EPA, u.å.-a). Scope 3 består

av indirekta utsläpp med flera underkategorier uppdelade i nedströms och uppströms aktiviteter av företagets verksamhet. Uppströms inkluderas bland annat indirekta utsläpp från inköpta varor och tjänster, kapitalvaror och tjänsteresor. Nedströms inkluderas bland annat transport, användning och sluthantering av sålda produkter (EPA, u.å.-b). Enligt Giesekam et al. (2021) är det betydligt färre företag som sätter mål i enighet med SBT för minskade utsläpp som även inkluderar scope 3, och det finns en korrelation mellan att företag i mindre utsträckning lyckas uppnå sina mål om de inkluderar scope 3.

Bakgrunden till min studie är konsultföretaget WSPs inriktning på att redovisa och minska sina utsläpp för sina sålda produkter, vilket i detta fall handlar om råd och lösningar istället för en fysisk produkt skapad i en fabrik. Medan fokuset är tydligt satt för fysiska produkter i nedströms aktiviteter inom scope 3, finns det för närvarande ingen konsensus om hur man kan hantera utsläppsberäkningar för andra typer av produkter, så som konsulttjänster.

## Företagens roll för globalt klimatarbete

I denna studie är det ett företags frivilliga åtagande som studeras, men det finns omtvistade diskussioner om hur och vem som ska göra förändringarna som krävs för att nå de globala klimatmål som satts upp. Li et al. (2020) menar att det överlag finns ett ökande överensstämmande bland klimatforskare om att icke-statliga aktörer så som företag har en potential till att agera mer ambitiöst än regeringar. Det är däremot inte alla som håller med om detta. Trexler och Schendler (2015) tar upp, gällande företags önskan efter ansvar genom vetenskapligt baserade mål, att det är en avledande manöver från de riktiga psykologiska, ekonomiska och politiska utmaningarna kopplade till klimatförändringar. Trexler och Schendler (2015) menar att företag inte kan ersätta myndigheters policyer och att resultatet av företags arbeten aldrig kommer fungera i praktiken. Detta då klimatförändringar är ett utbrett problem som innebär att de ansträngningar som görs av ett företag kan bli värdelösa på grund av handlingar tagna av andra företag (Trexler & Schendler, 2015). Vidare argumenterar Trexler och Schendler (2015) att det inte är något fel i sig att företag väljer att ha mål för att minska sina utsläpp, men att kopplingen mellan företags mål och globala utsläppsmål distraherar från att fokusera på myndigheters policyer och åtaganden som Trexler och Schendler (2015) menar faktiskt hade kunnat leda till att nå globala klimatmål. De menar också att företag kan komma att bara leta efter den enklaste möjliga lösningen genom lågkvalitativa alternativ för exempelvis klimatkompensation. Som svar till detta tar Marland et al. (2015) upp att företag har en betydelsefull roll i omställningen då de kan driva på utvecklingen och tillsammans ändra inställningen hos andra företag. Marland et al. (2015) ser det som en självklarhet att företag inte kan få ner de globala utsläppen själva, men att de kan öka chanserna för meningsfulla insatser både i

individuella länder och internationellt. Marland et al. (2015) anser att myndigheter inte har haft ett tillräckligt effektivt tillvägagångssätt då utsläppen ökat sedan världens klimatarbete drog igång med internationella möten och policyer för flera årtionden sedan. Målsättningar genom benchmarking, ta steg för att nå dessa mål och sedan förbättra procedureerna för att nå ännu mer ambitiösa mål är vad som krävs för att nå klimatmål enligt Marland et al. (2015). Författarna anser att eftersom företagsintressen kan påverka policyer skapade av regeringar så borde de allt mer förekommande frivilliga åtagandena och programmen från företag ses som en positiv utveckling. Det som Marland et al. (2015) vidare tar upp är att det världen behöver från företag är en transformativ kreativitet och innovation som låg till grund för den industriella revolutionen. På så sätt kan den gröna revolutionen och omställningen som krävs ske.

Om konsultföretagen WSP, Sweco och 2050 kommer kunna påverka både sin bransch och offentlig verksamhet så som Trexler och Schendler (2015) och Marland et al. (2015) talar mot respektive för, kommer inte undersökas inom ramen för denna studie. Däremot ger studien en inblick i ett av arbetena som kan vara en bit av helheten i företags klimatarbete och deras frivilliga åtaganden för att minska växthusgasutsläpp som är relaterade till dem även indirekt.

# Metod och genomförande

Denna fallstudie är inriktad på att studera fallet WSP genom intervjuer och fokusgrupper. En fallstudie beskriver Yin (2009) som ”en empirisk undersökning som undersöker ett samtida fenomen på djupet och inom sitt verkliga sammanhang” (Yin, 2009, p. 18). Fallstudier möjliggör ett holistiskt synsätt som tar hänsyn till att de processer som sker, i detta fall i företaget, inte är isolerade från varandra (Yin, 2009, p. 4). Fokuset på sammankopplingen mellan processer passar väl då studien utförs samtidigt som ett arbete implementeras i företaget. I fallstudier är dessutom fokus på sociala processer (Yin, 2009, p. 4) vilket passar bra för de organisatoriska strukturerna och den interna kommunikation som studeras.

I den här studien fungerade inte intervjuerna och fokusgrupperna bara som ett sätt för mig att samla in material, utan även som ett sätt att skapa en dialog mellan deltagarna och projektledningen för supportfunktionen hållbarhet och innovation. Kontinuerliga avstämningar skedde mellan mig och projektledningen för supportfunktionen hållbarhet och innovation på WSP. Avstämningarna har använts både som en utveckling av studien och av företagets arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag.

Hur studien har utformats och utförts beskrivs i följande avsnitt genom att presentera avgränsningar, urval, företaget och arbetet med implementeringen, valda metoder, studiens processer, empiriskt material, metod för analys, ingångsvinklar samt etisk reflektion.

## Avgränsningar

Avgränsningar har gjorts i tid, rum samt sak.

### **Tid**

Studien begränsades till en termin, 18 veckor heltid. Avgränsningen i tid innebar också en avgränsning i vilken del av implementeringen av arbetet som studerades då den var i uppstartsfasen.



## Rum

Studien avgränsades till ett fall; WSP Sverige med sju av dess åtta affärsområden. Avgränsningen gjordes för att möjliggöra en mer omfattande datainsamling och således djupare analys. Studien avgränsades också genom att endast en specifik grupp inom företaget undersöktes. Deltagarna var representanter för nästan hela företaget och hade både en nyckelposition och var referensgrupp till arbetet gällande företagets klimatpåverkan från uppdrag.

## Sak

Studien avgränsades i sak till att fokusera på vilka hinder och möjligheter som fanns för implementeringen av det nya klimatarbetet, baserat på deltagarnas bidrag. Som en del av detta studerades även de generellt bakomliggande organisatoriska strukturer som kunde underlätta intern hållbarhetskommunikation i företaget.

## Urval

Urvalet av deltagarna är WSPs KHA-samordnare från företagets affärsområden. Anledningen till urvalet var att kunna få med representanter från hela organisationen som också hade en nyckelroll kommunikativt i företaget och insyn i arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag. Samtidigt hade KHA-samordnarna liknande utgångsläge då de hade en gemensam arbetsroll. En viktig aspekt till urvalet var att samtliga under våren deltog i arbetet med att utforma metodbeskrivningen för klimatpåverkan i uppdrag, detta genom att vara referensgrupp.

En av KHA-samordnarna medverkade inte i studien. Vilket av affärsområdena som personen tillhör, kommer dock inte att specificeras för att hålla anonymiteten säkrare för deltagarna. Utöver detta var det bortfall på båda fokusgrupperna: en av de medverkande KHA-samordnarna kunde inte delta på den första fokusgruppen, och en annan kunde inte delta på den andra fokusgruppen.

## Fall: WSP Sverige

I studien är WSP Sverige det fall som studeras. WSP Sverige har över 4500 anställda och har fler än 40 kontor i Sverige. Det är ett decentraliserat företag som består av åtta olika affärsområden med olika typer av uppgifter och arbetar genom rådgörande

konsultering eller konkreta fysiska lösningar (WSP, u.å.). WSP beskriver affärsområdena på följande sätt:

**Tabell 1. Beskrivning av WSPs affärsområden**

WSPs AFFÄRSOMRÅDEN
<b>Advisory</b> - Analyser, strategisk rådgivning och forskning inom näringslivs- och samhällsutveckling.
<b>Bro &amp; Vattenbyggnad</b> - Broteknik, vattenbyggnad och hamnkonstruktion.
<b>Byggprojektering</b> - Byggnadskonstruktioner i fastighets-, industri- och anläggningsprojekt.
<b>Environmental</b> - Mark och vatten, miljömanagement, byggnadsfysik, fastighetsutveckling, energi, akustik, brand, risk, säkerhet samt digitala tjänster.
<b>Management</b> - Projektledning och projektnära tjänster.
<b>Samhällsbyggnad</b> - Transport, infrastruktur, stadsutveckling och datafångst, från väg och järnväg till hela kedjan i vattenaffären.
<b>Systems</b> - Installationer såsom elkraft och distribution, energi, telekom, IT, VVS och automation i alla typer av fastighets-, infra- och industriprojekt. (WSP, u.å.)
<b>Strategisk Affärsutveckling</b> – Ett nytt affärsområde som endast har funnits ett år och inriktar sig på fordonsindustrin, geotekniska mätningar samt datorisering.

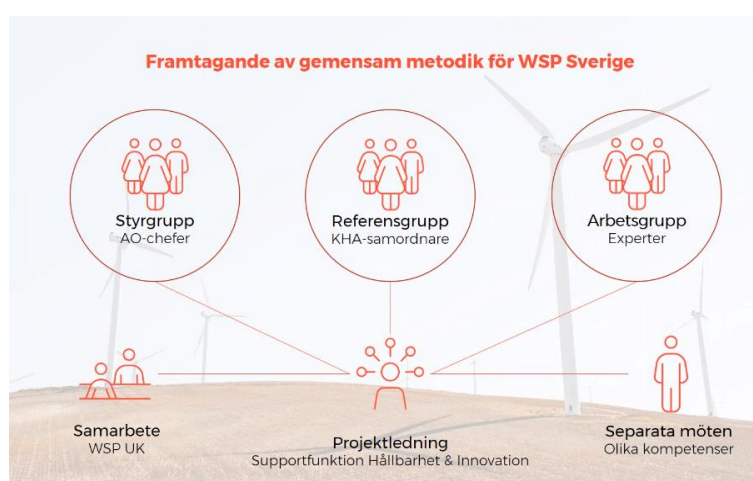
WSP Sverige har bland annat som en del av sitt hållbarhetsarbete ett hållbarhets- och innovations-program, *Future Ready*, vars syfte är att rikta in företagets arbete med hänsyn till framtida förändringar och på så sätt anpassa råd och lösningar till detta. I deras analyser fokuserar de på klimatförändringar, samhällsutveckling, teknisk utveckling och resurser (WSP, 2021). Ännu ett hållbarhetsverktyg som WSP använder sig av är deras Hållbarhetsscanning, som är ett verktyg för att kartlägga hur man kan arbeta med och ta hänsyn till de globala hållbarhetsmålen i sina uppdrag.

### Arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag

Som en del av företagets klimatarbete ville WSP Sverige initiera beräkningar av växthusgasutsläpp relaterade till sina konsultuppdrag, då de ansåg att de som företag kunde påverka till minskade utsläpp i sina råd och lösningar. Arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag är företagets tillvägagångssätt för att nå företagets mål, med utgångspunkt från 2020, att halvera klimatpåverkan till 2030 från sina lösningar och råd i konsultuppdrag. Detta mål sattes i januari 2021, och arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag påbörjades under 2020. WSP UK har under 2020 redan initierat sitt arbete med samma mål som WSP Sverige.

Från tidigare hållbarhetsinsatser har företaget erfarenhet av varierande implementeringsgrad mellan affärsområden och att det skiljt sig mellan insatser och aktiviteter som genomfördes. Hur denna obalans kunde undvikas var en viktig fråga i genomförandet av arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag.

Under våren 2021 togs en metodbeskrivning fram av projektledningen på WSP för hållbarhet och innovation, med en referensgrupp bestående av organisationens KHA-samordnare, vilket det finns en för respektive affärsområde. Nedan i Figur 1 syns WSPs processer relaterade till arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag. Bilden visades i samband med en intern presentation för företagets hållbarhetsnätverk.



**Figur 1. WSPs arbetsprocess**

WSPs karta över framtagandet av en gemensam metodik för WSP Sverige i arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag (Bildkälla: WSP Sverige, internt).

Av de grupper som visas i Figur 1 är det referensgruppen som är deltagarna i denna studie, som en del av arbetet, samt projektledningen som varit externa handledare till mig. Arbetsgruppen som har skapats under studiens gång har bland annat varit ett förslag i fokusgrupper och intervjuer, och jag har uppdaterat den ansvariga för den nybildade arbetsgruppen om studiens generella resultat. Studien har också kort haft kontakt med WSP UK genom en intervju och genom mejlkontakt.

## Processer för datainsamling

Ett flertal processer för datainsamling har utförts i studien. I Tabell 2 nedan finns en översikt av de processer som använts i studien samt dess genomsnittliga aktiva genomförandetid för deltagarna i respektive metod.

**Tabell 2. Studiens processer**

Sammanfattning av processer i studien, samt dess genomsnittliga aktiva genomförandetid.

PROCESSER	DATUM	DELTAGARE	AKTIV GENOMFÖRANDETID
Individuella intervjuer	22 feb – 2 mars 2021	7 KHA-samordnare	30 min
Fokusgrupp, träff 1	10 mars 2021	1 från projektledning + 6 KHA-samordnare	30 min + 1,5 h
Uppgift inför träff 2	10 mars – 14 april 2021	KHA-samordnare	30 min
Intervju	7 april 2021	1 UK-representant	30 min
Fokusgrupp, träff 2	14 april 2021	1 från projektledning + 6 KHA-samordnare	30 min + 1,5 h

## Samtyckesformulär i enkät

För att möjliggöra studien togs den initiala kontakten med KHA-samordnarna via mejl och med en förfrågan om samtycke via en enkät på Sunet & Survey. Enkäten bestod av studiens samtyckesformulär (se Bilaga 1 – Samtyckesformulär, s.53) samt praktiska frågor gällande om deltagarna ville granska sina citat innan examinering, vilka dagar under studiens veckor som de inte var tillgängliga, samt om de hade några frågor direkt. Individuella påminnelser skickades ut efter tre dagar till dem som inte svarat.

I samtyckesformuläret specificerades bland annat att intervjuer och fokusgrupper skulle spelas in till arbetsmaterial samt att deltagarna skulle pseudonymiseras. Pseudonymiseringen skedde genom att tilldela deltagarna med namn som är tilltalsnamn i Sverige till både de som är registrerade juridiskt som kvinnor respektive män. Deltagarnas könstillhörighet ansågs inte vara relevant för studien och har därför varken efterfrågats eller gjorts antaganden om för att användas som pronomen i studien. Delvis beror detta val på den angivna gruppens begränsade storlek, vilket innebär att könsspecifika pronomen skulle kunna underlätta igenkänning av deltagarnas identitet. Samtliga deltagare benämns med sina respektive pseudonymer samt pronomen ”hen”.

Efter att enkäten besvarats, bjöds deltagarna in till sina individuella intervjuer baserat på deras angivelser i frågan om tillgänglighet. En i urvalet besvarade inte enkäten och avstod från studien på grund av tidsbrist.

## Intervjuer

Intervjuer utfördes med samtliga deltagare för att kunna få en översikt av företaget och dess affärsområden, få insyn från deltagarna om deras erfarenheter, idéer och åsikter samt att få en personlig kontakt mellan respondent och mig innan alla sågs gemensamt i den första fokusgruppen. Materialet från intervjuerna användes för att utforma den första fokusgruppen och syftet med detta var att jag skulle ha tillräcklig kunskap om deltagarna och deras tankar om studiens inriktning för att kunna utforma relevanta frågor och övningar till den gemensamma träffen.

Upplägget för de enskilda samtalen var semistrukturerade kvalitativa intervjuer. Metoden valdes då mitt syfte var att få fram deltagarnas egna uppfattningar och synsätt, vilket i forskningen brukar innebära en mer generell formulering av de inledande frågeställningarna så som beskrivs av Bryman (2011, p. 413).

En intervjuguide med frågor i tre delar (se Bilaga 2 – Intervjuguide) förbereddes och delgavs till deltagarna innan deras respektive intervjutillfällen. Den första delen i intervjuguiden var två bakgrundsfrågor kopplade till deras roll på företaget samt vad för verksamhet som bedrivs på deras affärsområde. Den andra delen var tre frågor relaterade till det specifika arbetet med metodbeskrivningen och deras tankar kring detta. Den tredje delen bestod av två mer allmänna frågor gällande deras tidigare positiva och negativa erfarenheter av implementering av nytt arbete i stor skala samt om vad de tror/tycker är viktigt att fokusera på för att få ner företagets klimatpåverkan. Tidvis tillkom mindre följdfrågor när deltagarna kom in på något som jag ansåg var intressant för studien eller som kunde ge mig en bättre grundläggande förståelse för det berörda ämnet. I stor utsträckning lät jag deltagarna uttrycka sina idéer fritt och låta dem tolka frågorna fritt, detta för att få fram deltagarnas tankegångar gällande dels den aktuella metodbeskrivningen, dels implementering av ett storskaligt hållbarhetsarbete över lag.

Intervjuerna skedde via kommunikationsverktyget Teams och spelades även in via dess inspelningsfunktion. Inspelningen sparades i Teams för att både jag och respondenter senare skulle kunna gå tillbaka. Syftet med att kunna lyssna på inspelningen var för mig att kunna ta hjälp av inspelningen från arbetsprocessen och för respondenten för en möjlighet att kontrollera sina egna citat vid citatgranskningen. Under intervjuernas gång antecknade jag respondentens svar. Direkt efter respektive intervju gjorde jag en refererande transkribering med tillhörande pseudonymer.

## **Fokusgrupper**

Bryman (2011, p. 448) menar att den grundläggande idén med fokusgrupper, även benämnt som fokuserande intervjuer, är att man ska kunna på ett relativt ostrukturerat sätt intervjua människor som man vet har en viss erfarenhet. I denna studie var den erfarenheten att deltagarna i sin roll som KHA-samordnare hade insyn och var involverade i arbetet med framtagandet av metodbeskrivningen för att följa upp klimatpåverkan från företagets uppdrag. De hade också en övergripande och stöttande

roll i företaget, vilket har visat sig tydligt när de har kunnat ge många exempel från sina kollegor.

I fokusgrupper finns det möjlighet för deltagarna att kunna utforska varandras skäl till en viss åsikt. Svaret från en respondent kan ändras och utökas i samband med att hen hör vad andra deltagare har att säga. På grund av detta är fokusgrupper ett bra tillvägagångssätt om man vill få fram många olika åsikter i en fråga. Det är också ett sätt för forskaren att få fram ifrågasättanden av påståenden och åsikter från deltagarna genom att de diskuterar med varandra. Dessutom kan deltagarna i en fokusgrupp, med endast en viss grundläggande kontroll från fokusgruppsledaren, lyfta fram de frågor som de anser är viktiga (Bryman, 2011, p. 449). Det är med stor vikt på detta nämnt, som fokusgrupp har valts som den huvudsakliga metoden för insamling av data i denna studie. Förhoppningen var att diskussionerna som uppstod mellan deltagarna skulle få fram nyanser av ämnet som inte hade uppkommit i enskilda samtal med deltagarna.

Efter intervjuerna tog jag fram en plan för att genomföra det första av två tillfällen med fokusgruppen bestående av KHA-samordnarna. Tanken var att se deltagarnas gemensamma kunskap, erfarenheter och idéer sättas i relation till varandra. Detta skedde både i diskussioner kring ett utkast på metodbeskrivningen för att följa upp klimatpåverkan från uppdrag, samt vilka åsikter de hade om företagets intraorganisatoriska implementering av arbete överlag i deras affärsområden och på företaget i stort.

Anledningen till att ha två träffar var för att kunna ha en mer introducerande session den första gången och lämna deltagarna att reflektera och med en uppgift till både deltagarna och mig själv till det andra tillfället. Uppgiften bestod i att prata med en eller två kollegor om arbetet med metodbeskrivningen och arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag, och få på så sätt ytterligare perspektiv till studien. Uppgiften gavs i slutet av den första fokusgruppen, och skickades även ut till deltagarna (se Bilaga 4 – Uppgift för deltagare).

Respektive tillfälle för fokusgrupp delades upp i två delar. Den första delen var en direkt observation av en diskussion av företagets nuvarande utkast av metodbeskrivningen. I denna del observerade jag utan att leda, och noterade den återkoppling som gavs till WSPs representant från projektledningen inom supportfunktionen för hållbarhet och innovation. Den andra delen var fokusgrupp med endast deltagarna och jag närvarande. Där diskuterades de frågor som jag förberett, men även egeninitierade frågor och diskussioner tog plats. I den första fokusgruppen var de teman som skulle tas upp, och som även skickades till deltagarna i förväg, ”Externt – WSPs kunders uppfattning samt säljbarhet” och ”Intraorganisatoriskt – arbetsbelastning, nödvändiga resurser och kommunikation” (se Bilaga 3 – Intervjuguide för fokusgrupp 1). Den andra fokusgruppen delades upp i tre delar; återkoppling till deltagarnas uppgift, diskussionsfrågor relaterade till min intervju med WSP UK samt ytterligare diskussionsfrågor (se Bilaga 5 – Intervjuguide för fokusgrupp 2).

## Intervju WSP UK

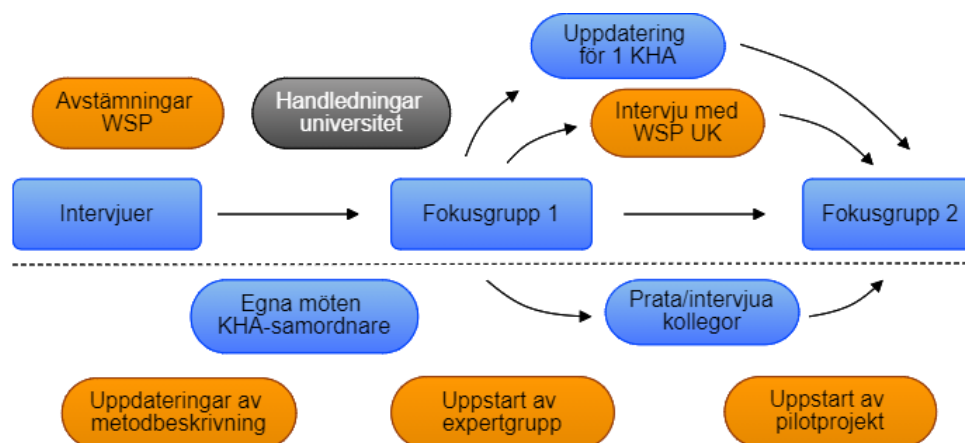
Utöver intervjuerna och fokusgrupperna med KHA-samordnarna valde jag att ha en intervju med en representant från WSP UK. Anledningen var att de redan har påbörjat liknande arbete med klimatberäkningar av sina uppdrag, och har även där ett mål kopplat till det. Syftet var att ta material från intervjun och lyfta i den andra fokusgruppen för att deltagarna skulle kunna diskutera både likheter och skillnader mellan ett liknande fall där arbetet har varit igång längre.

## Skriftlig utvärdering

I samtyckesenkäten och i den initiala planen var tanken att ha en enkät i slutet av studien. Syftet med enkäten var då att fånga upp sådant som deltagarna inte kommit att tänka på under fokusgrupperna, samt att få feedback över processen. Denna del av studien utfördes inte då den prioriterades bort.

## Studiens process

Under studiens gång har det skett ett flertal moment som både har skett parallellt, integrerat och med olika aktörer inblandade. För att som läsare få en överblick över studiens process har en del av momenten visualiserats i Figur 2 nedan.



**Figur 2. Studiens processer.**

Studiens moment i relation till varandra samt kringliggande moment. Färgerna representerar de som har varit involverade i momenten: Blått – KHA-samordnare. Orange – WSP. Svart – Lunds universitet. De moment som är ovanför den streckade linjen är de moment som jag har varit direkt involverad i. De moment som är nedanför den streckade linjen är de moment som jag inte har varit direkt involverad i.

Som beskrivet i metoden har intervjuerna för samtliga deltagare följts av två fokusgrupper, och in emellan fokusgrupp 1 och 2 skedde ny input i form av intervjuer utförda av både deltagare och av mig. Då en av deltagarna inte närvarade vid fokusgrupp 1 fick hen ett möte med mig innan fokusgrupp 2, med en uppdatering av vad som hade diskuterats.

Under hela studien har handledningar skett både med min individuella handledare samt grupphandledare på universitet. Utöver detta har avstämningar skett med kontaktpersonerna på WSP.

Det som har skett utanför min medverkan är egna möten som KHA-samordnarna har haft som grupp vilka de också ibland har nämnt eller hänvisat till under fokusgrupperna. Gällande WSP överlag har flera uppdateringar av metodbeskrivningen skett, det har startats en arbets-/expertgrupp för projektet, samt en planering för att starta upp ett pilotprojekt för beräkningar i ett av affärsområdena. Utöver detta har det exempelvis förekommit interna föreläsningar både av WSP Sverige och WSP UK på ämnet om klimatberäkningar och mål för halvering av utsläpp från WSPs råd och lösningar i uppdrag.

Pilarna i Figur 2 finns inte till alla moment, då de som saknar pilar har skett repetitivt och/eller inte i en klar följd efter varandra. Det jag vill understryka är att de samtal som analyseras och ryms inom studien är en mindre del av en större process och att det inte är isolerat från de många andra händelser och interaktioner som skett under tiden.

## Metod för analys

Data *corpus* (all data insamlad) i studien är det empiriska materialet av KHA-samordnarnas intervjuer samt av de gemensamma diskussionerna i fokusgrupperna. Tillägg till detta är intervjun med en sakkunnig för arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag inom WSP UK. En refererande transkribering utfördes av materialet från intervjuerna, medan materialet från fokusgrupperna har bastranskriberats (Mettovaara, 2019). De dataset som togs ut för den tematiska analysen, så som nämns i avsnittet nedan, är transkriberingarna från fokusgrupperna.

Eftersom fokus i studien låg på det som framkom under gruppens diskussioner har inte de individuella intervjuerna bastranskriberats eller tematiskt analyserats. Däremot har informationen från intervjuerna använts i samband med analysen för att stödja eller motsäga det som tagits fram i den tematiska analysen.

Det empiriska materialet i form av transkriberingar har analyserats genom en tematisk analys. Tematisk analys är en metod för att identifiera, analysera och rapportera mönster, det vill säga teman inom data (Braun & Clarke, 2006). Valet att använda tematisk analys i studien baseras på att det är en flexibel analysmetod som



passar väl för kvalitativ forskning och att den med sin metodiska och grundliga genomgång garderar för att för studiens frågeställningar relevanta koder och teman skapas. Risken för att forskarens ingångsvinkel påverkar analysen genom att endast leta efter specifika koder och teman från förutfattade meningar minskar med hjälp av metodens repetitiva och varaktiga utförande.

Tematisk analys beskrivs av Braun och Clarke (2006) som en process i sex steg:

1. Bekanta sig med sin data
2. Generera koder
3. Generera teman
4. Genomgång av potentiella teman
5. Definiera och namnge sina teman
6. Producera rapporten

Koder är en etikett för att fånga in vad som är intressant av data. Koder är små och mer precisa än teman. För att få fram olika koder krävs flera genomsökningar efter dem, eftersom processen är organisk. Det finns två olika sorters koder – semantiska som är det uppenbara som sägs i orden och latent som är det underliggande och det man kan läsa mellan raderna. Det är dock inte så att det ena utesluter det andra (Braun & Clarke, 2006).

Teman har utformats utifrån en kategorisering av de koder som tagits fram. Framtagandet av teman har inte baserats på kvantifierbara termer så som om ett särskilt diskussionsämne har tagits upp i fokusgruppen ett visst antal gånger, utan har gjorts så i relation till dess relevans för syfte och frågeställningar.

De teman som har tagits fram har skapats först efter en genomgående och repetitiv process av att generera koder. Anledningen till att man inte bör skapa teman eller kategorisera koder direkt, enligt Braun and Clarke (2006), är att inte påskynda genereringen av teman och på så sätt låsa fast studien. Av denna anledning kom själva kategoriseringen sent i processen för att fortfarande ha en öppenhet för nya teman.

Att en tematisk analys är en flexibel metod innebär också att val behöver tas i vilken form av utförande som man väljer (Braun & Clarke, 2006). För att tydliggöra dessa val på ett transparent sätt listas valen som tagits för studien här:

- En rik tematisk beskrivning, (istället för en detaljerad redogörelse för en specifik aspekt)
- En induktiv tematisk analys (istället för en teoretisk tematisk analys)
- Semantiska teman (istället för latent teman)
- Essentialism/realism i tillvägagångssätt (istället för konstruktivism)

I analysen av materialet kategoriserades både direkt relaterade behov kopplade till att lyckas implementera arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag samt de övergripande och indirekta behoven som även har att göra med hållbarhetsarbete på

WSP generellt. En översikt av kategoriseringarna för hindren, möjligheter och deras tillhörande behov, presenteras sedan i slutet av resultatavsnittet i form av en tabell vars mall syns nedan, se Tabell 3.

**Tabell 3. Mall för översikt av kategorierna skapade från materialet.**

Behov	Hinder	Möjliggörare

## Ingångsvinklar

Studien har ett kvalitativt upplägg vilket beskrivs av Willig (2013) som ett fokus på hur det är att uppleva olika tillstånd och hur personer klarar av olika situationer. Vanligtvis är inte variabler förutbestämda av forskaren innan forskningsprocessen startar eftersom kvalitativa forskare tenderar att vara intresserade av meningens tillskriven av deltagarna själva. Meningens med kvalitativ forskning är således att beskriva och förklara händelser och erfarenheter, men aldrig att förutse dem (Willig, 2013).

I kvalitativ forskning studeras människor i sina egna sfärer och inom naturligt förekommande miljöer. Dessa är öppna system där tillstånd kontinuerligt förändras och interagerar med varandra för att ge upphov till en process av pågående förändring. Deltagares, och även forskares, tolkning av händelser i sig själv bidrar till denna process. En kvalitativ forskare ställer frågor om processen, så som hur personer hanterar förändringar på sina arbetsplatser (Willig, 2013).

Jag har haft en insider-outsider roll, en roll där forskaren varken tillhör gruppen som undersöks, eller står helt vid sidan av som observant (Dwyer & Buckle, 2018). Bakgrunden till rollen är att jag som student vid Lunds universitet, även hade haft distanspraktik på WSP och under studien tillgång till företagets nätverk.

## Etisk reflektion

De etiska frågor som kan vara aktuella i studien presenteras i detta avsnitt med tillhörande åtgärder för att minska dess negativa påverkan för deltagare och för studiens kvalitet.

Det fanns en risk att deltagandet kunde kännas påtvingat på grund av att informationen förutom från mig kom uppifrån och att deltagarna skulle kunna känna ett tvång att prestera och/eller att de var tvungna att tala väl om företaget. För att

undvika risken för att deltagandet inte skulle kännas frivilligt skedde initial kontakt med KHA-samordnarna i november 2020 när uppstarten för studien var i februari 2021, för att informera dem om projektet och att förhoppningen var att de skulle tycka att studien var intressant och vilja delta. I informationen nämndes även att kontakten skulle återupptas i januari för att fråga om deltagande och anonymitet. Genom denna förfrågan, utan krav på deltagande, var förhoppningen att endast de som ville och kände att de hade tid till studien skulle vara med. Vidare togs den etiska problematiken med att behöva tala väl om företaget upp med kontaktpersonerna på WSP som i detta uttryckte sin förståelse och åtog sig att under följande möten med gruppen visa sitt stöd för att ta upp såväl positiva som negativa aspekter i projektet. Anonymitet nyttjades också som en lösning på denna eventuella problematik, då deltagarna inte behövde känna sig personligen utpekade för de åsikter eller förslag som framkommit under studien.

En viktig del i kontraktsskrivandet med WSP, och vad det visade sig senare även från KHA-samordnarna, var att de skulle få tid tilldelad för projektet. Detta för att de inte skulle behöva känna att de tog sin tid från andra projekt, en kvot av sin icke-fakturerade arbetstid eller sin fritid. WSP såg som svar till detta till att ge deltagarna arbetstid till projektet via ett internt projektnummer.

Ytterligare en etisk aspekt och risk för studien var om det skulle framkomma känslig information som antingen deltagare eller WSPs ledning inte skulle vilja tas med i studien. För att undvika konflikter gällande känslig information blev deltagare tillfrågade om detta i tidigt skede och studien anpassad därefter, med citatgranskning erbjuden för samtliga deltagare. Mellan WSP och uppsatsskrivare har ett avtal skrivits under, med egna tillägg överenskomna muntligt med vittne.

Även om anonymitet tidigare nämndes som en lösning på ett problem fanns det också en risk att deltagarna från WSP skulle anse att de inte kunde vara tillräckligt anonyma. Exempelvis var anonymiteten för specifikt gruppen KHA-samordnare problematisk då exempel från olika affärsområden kunde innebära att det inom företaget går att känna igen vem som sagt vad, trots anonymitet för den enskilda individen. Den övergripande lösningen var att de eventuella deltagare som inte skulle känna sig bekväma med detta skulle ersättas av andra representanter för affärsområdet. Eftersom KHA-samordnarna ville delta så togs dock säkerhetsåtgärder för att material inte skulle kunna kopplas direkt till deras individ. Av denna anledning innefattar studien inga, av min kännedom, citat eller direkta exempel som tydligt kan koppla en respondents pseudonym direkt till ett affärsområde eller position. För att kunna hantera de etiska aspekterna nämna skapade jag ett samtyckesformulär som tog hänsyn till de problem som kunde uppstå. Anonymitet, ljudinspelningar och studiens upplägg togs upp där (se Bilaga 1 – Samtyckesformulär). Detta gav en säkerhet för både mig och deltagarna i en tydlig överenskommelse, och gav dem också möjlighet till att neka till studien i ett tidigt skede om de inte kunde gå med på studiens upplägg.

Sist men inte minst är en etisk aspekt att jag som författare, som tidigare nämnt, har en *insider-outsider* roll. Enligt Trost (2014) bör man alltid ha en viss form av distans till det man studerar. Annars kan det finnas en risk att man redan tror sig veta för mycket om det som man studerar, eller att man i själva verket faktiskt vet för mycket om det. Detta är något som jag har behövt ta hänsyn till under arbetets gång och har bland annat avsiktligt valt att inte läsa metodbeskrivningen under arbetets gång för att inte låta den egna uppfattningen speglas i analysen av de diskussioner som deltagarna har haft. Framförallt har det åtgärdats i utformningen av studien, genom att endast ha med ett fall, WSP, då en jämförande studie med andra konsultföretag hade varit obalanserad med tanke på mina kunskaper om WSP och om de medvetna eller undermedvetna subjektiva uppfattningar som hade uppkommit i processen.

De etiska frågor som har tagits upp anser jag har begrundats och åtgärdats i rimlig utsträckning för studien.



## Resultat och analys

Syftet att ha intervjuer och fokusgrupper med KHA-samordnarna var att få fram de hinder och möjligheter som deltagarna såg med implementeringen av arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag. Det som har eftersökts i det empiriska materialet är således det som kan relateras direkt till svårigheter och eventuella lösningar. De identifierade hindren och möjligheterna presenteras under följande delar: Tydlighet och konkretisering, Intern kommunikation, Attityder och värderingar, Utbildning av medarbetare samt Inkludering av medarbetare. I avsnittet Vidareutveckling tar jag sedan upp sådant som framkom under den tematiska analysen, men som inte ingick i den initiala frågeställningen.

### **Tydlighet och konkretisering**

Gemensamt för många av deltagarna var att de ansåg att både tydlighet och kommunikation krävs för att lyckas med implementeringen av metodbeskrivningen. Exempelvis ansåg de att man absolut kan ha ett bra arbete i teorin, men att man kommer att behöva förankra det i verkligheten också.

Precis som Ahmed et al. (2021) tar upp i sin studie, att klyftan mellan formuleringen och policy och dess implementering är en anledning till svaghet i hållbarhetsarbete, visar resultatet i denna studie på deltagarnas vikt vid att få till en tydlig och väl anpassad metodbeskrivning för att kunna implementera arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag. Detta var något som lades mycket fokus på i diskussionerna. En del som berörde denna tydlighet var hur man skulle kunna mäta klimatpåverkan och att det måste vara tydligt med vad som ska mätas i uppdragen. Tydligheten borde innebära att man specificerar vem det är som ska samla in data och hur detta ska utföras. Efter det menar en av deltagarna på att arbetet i sig kommer fungera: ”vi [medarbetare på WSP] är väldigt duktiga på att göra saker, så länge det är tydligt” (Billie). Deltagarna lade också vikt på att affärsområdena hade olika förutsättningar för mätbarhet överhuvudtaget, då vissa var mer inriktade på planering för tekniska lösningar, och andra mer för råd, vilket anses vara betydligt svårare att mäta klimatpåverkan från på grund av att det inte på samma sätt resulterar i exempelvis en fysisk byggnad. Det som deltagarna har beskrivit som konkret mätbarhet för ett affärsområde, blir diffust för ett annat i och med svårigheter att koppla råd till utsläpp eller minskningar av växthusgaser.

Testningen av en hypotes från Jacqueminet (2020) visade på att det fanns en viss härmning mellan olika underavdelningar, och att dessa innebar att arbetet implementerades i större utsträckning. Om detta kommer ske på WSP går inte att säga med säkerhet ännu, men diskussionerna under fokusgrupperna kom in på vilka olika roller affärsområdena skulle ha, exempelvis då att de som var mer rådgivande skulle kunna ta ett större ansvar i att prata med kunder och få med dem i arbetet, samtidigt som de mer tekniska affärsområdena skulle ta ett större ansvar gällande beräkningar av utsläpp.

Om arbetet inte var tydligt nog fanns det enligt deltagarna en viss risk med uppgifter där alla ska tänka själva med innebörden att alla själva måste komma fram till olika lösningar. I detta påpekas det att man behöver vara stringenta och tydliga för att metodbeskrivningen ska lyckas. I det första intrycket var det dock många av deltagarna som tog upp i sina intervjuer att de ansåg att metodbeskrivningen initialt var väldigt övergripande och otydlig. De var osäkra på om alla medarbetare skulle förstå vad man menade. En av utmaningarna var att göra metodbeskrivningen konkret nog. Bland annat benämndes detta i att få arbetsprocessen konkret utlagd när medarbetarna arbetar i uppdrag: ”[...] längre upp så pratar man om hållbarhet. Men när man kommer ner till uppdragansvariga vill man veta - vad för konkret kan jag göra, vilken teknik kan jag använda?” (Helle). I detta menade deltagarna på att det var väsentligt att man blandar in de i affärsområdena som kan tekniken och att man väljer vilka uppdrag som ska tas med i beräkningen. Mycket diskussioner skedde kring att uppdragen har olika förutsättningar för att vara mätbara. På grund av detta menade deltagarna på att det borde finnas avgränsningar i form av vilka uppdrag som man vill följa upp klimatpåverkan från, och om det ska baseras på exempelvis storlek i form av pengar för uppdragen eller hur fysiskt stora de är.

För att få metodbeskrivningen att fungera tog en av deltagarna upp att det var viktigt att man får fram en kartläggning av 2020 som *baseline* och att man är tillräckligt noggrann med grundarbetet. Det gäller att det är trovärdigt och att det är rimliga siffror. Som en del av detta nämns det att det måste vara tydligt vad som gjorts och hur.

En viktig del av att vara tydliga i metodbeskrivningen ansåg deltagarna tycka var att man fokuserade på vem målgruppen och mottagaren var. Språket kritiserades som en del av detta, då den var delvis på engelska. Syftet framkom som en viktig del i att lyckas få medarbetarna att ta till sig och förstå varför arbetet behövde göras.

För att själva implementeringen sedan ska lyckas menade deltagarna på att det kommer behövas både exempel och tydliga instruktioner på vilka verktyg man bör använda. En av deltagarna föreslog ett pilotprojekt först i liten skala, för att sedan sprida det över hela företaget: ”Det [metoden] ska vara tydligt och vi [medarbetare] ska veta - så här gör man, och därför förespråkar jag att man testar det i mindre skala innan man rullar ut det[...].” (Eli). Detta motsades dock av en annan respondent, som menade på att man inte har hur mycket tid som helst innan 2030 och att ”[...] det är väldigt många gånger som vi alltid förväntar oss att allting ska vara så perfekt innan vi

gör saker.” (Billie). Vid tidpunkten för fokusgrupp 2 framkom det att det hade bestämts om uppstarten för ett pilotprojekt i ett av affärsområdena för att sedan kunna utvecklas vidare inom hela WSP Sverige. Denna metod stämmer överens med det som Harrison et al. (2016) lyfter fram angående att nya processer måste utvecklas och implementeras på lokal nivå och sedan spridas mer brett över en organisation för att ha en betydande påverkan.

## **Intern kommunikation**

Ett organisatoriskt hinder, så som nämns av Ahmed et al. (2021), till implementeringen av hållbarhetsarbete, är brister i den interna kommunikationen. I ett flertal diskussioner framkommer det i fokusgrupperna att det finns en svårighet i att förmedla ut information till hela företaget så att det når ut ordentligt. Detta beskrivs bland annat som en upplevd svårighet av att lyckas få ett genomslag på bred front samtidigt i hela företaget. Det är enligt många av deltagarna lätt att man missar information och inte hinner eller orkar läsa ett mejl eller leta efter information. En del av detta uttrycks i att vi är moderna människor, nu vana vid att allt ska serveras till oss i vårt flöde. Då Bos-Brouwers (2010) drar slutsatsen att mindre och medelstora företag har fördelar gällande ett mer informellt ledarskap samt mer flexibla organisationsstrukturer finns det en risk att WSP, som räknas som ett större företag, således kan ha nackdelen av en mer fast struktur och ledning.

En av deltagarna uttryckte sig att det känns som att ledningen på WSP förväntar sig att allting sipprar ner i hela företaget, men att så i verkligheten inte är fallet och att en hel del försvinner på vägen. Här menar deltagarna att det krävs en väldigt stor insats för att lyckas med att nå ut till varje individ. Även Ahmed et al. (2021) och Jacqueminet (2020) tar upp är ledningen som en påverkansfaktor till att lyckas implementera hållbarhetsarbete. Jacqueminet (2020) tar upp ledning, i den positiva påverkan som den kan ha genom press från ledningen. Detta är något som deltagarna har tagit upp i olika sammanhang. De visade sin tillförlit till ledningen för deras kompetens och omvärldsbevakning gällande hållbarhet, samt sina förväntningar på att ledningen tar ansvar för implementeringen av arbetet. De menar att det finns en press från ledningen gällande hållbarhetsarbete, men vissa av dem menar att den hade kunnat vara ännu mer påtaglig.

I förändringsprocessen tror deltagarna att det behöver komma saker både uppifrån och underifrån. Det som identifieras som ett hinder till denna kommunikation är dock att det kan brytas av på vägen, exempelvis om det är en chef som känner sig osäker, ointresserad eller stressad, och helt enkelt hoppar över att föra det nya arbetet vidare till sina underordnade. Deltagarna menar att man behöver nå den ”vanliga medarbetaren” eftersom det ofta verkar som om hållbarhetsarbetet har sipprat ned i hela organisationen, men att så inte är fallet. En av deltagarna resonerar att man måste vara tydliga, och till och med lite jobbiga, om man vill att all information



ska nå fram. Hen säger att genomtänkt kommunikation och en otroligt tydlig kampanj är en väg till detta.

En av deltagarna beskrev en tidigare erfarenhet av en implementering på WSP av ett arbete där det gått otroligt långsamt och tog vidare som exempel hur hen beskrev hur de som har jobbat på WSP länge har haft svårt, eller inte velat anpassa sig, och det finns enligt hen många chefer som inte stått bakom implementeringen. För att undvika en liknande erfarenhet i detta arbete tar personen upp att man bör lägga vikt vid utbildning, engagemang och att arbetet är ordentlig förankrat.

Gällande att kommunikationsvägen går genom chefsled och att en chef därtill behöver säga samma sak som flera andra har sagt innan, lät det som på deltagarna som om det inte är säkert att det är samma information som når ut till slut, eller att den inte når ut överhuvudtaget som tidigare nämnt. Som ett indirekt motförslag till kommunikationsledet från chef till chef lägger en av deltagarna fram: ” [...] direktkommunikation, och att [cheferna] kan stötta upp det.” (Billie).

Under diskussionerna uttryckte deltagarna tydligt sin frustration över de många olika kommunikationskanaler som användes på företaget. Det beskrivs hur det är svårt att veta var man ska hitta informationen, och i vilken eller vilka kanaler, som man ska följa och uppdatera sig i ofta för att få ny hållbarhetsinformation. Anledningen till att det finns så många kommunikationskanaler beskrevs som att det är kvarlevor från tidigare system, det vill säga att när man har börjat använda en ny programvara eller annan kommunikationskanal, så har de gamla blivit kvar ändå. Ännu en aspekt till detta, är att vissa kanaler nu innehåller utdaterad information och att det leder till en enligt deltagarna oprofessionellt yttre så som när en av deltagarna beskriver när hen exemplifierar att ”[...] en medarbetare ser det här säljbladet och tänker - vad bra, och så står det fel personer, som slutat hos oss.” (Eli). Med detta menar deltagaren att en medarbetare som ska använda säljbladet måste kunna lita på att det är rätt information som skickas till kunden och att de därför måste uppdateras regelbundet.

Till problematiken som deltagarna beskriver diskuterar de också fram flera förslag på lösningar. Ett omfattande förslag är att för all hållbarhetsinformation ha ”[...] en egen portal, eller hemsida [intranätet], där allt det här är samlat.” (Eli). De menar i diskussionerna att en samling av all hållbarhetsinformation på en ”grön sida”, uppdaterad och på en plats, kommer att underlätta för medarbetare. Endast en motsäger sig detta, med ifrågasättandet att det kan separera information från övrig information i företaget.

## **Attityder och värderingar**

Majoriteten av deltagarna instämde direkt med att arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag överensstämde med deras affärsområdes värderingar och prioriteringar, även om det av ett flertal menade på att det inte var av högsta prioritering. Det starkaste stödet för de hypoteser som Jacqueminet (2020) hade i sin studie var att ett nytt

hållbarhetsarbete implementerades i största grad när arbetets värderingar och prioriteringar stämde överens med underavdelningens egna. Detta ger ett starkt stöd för att implementeringen kan komma att lyckas i stor grad, men det bör tas i beaktande att deltagarna till olika grad är insatta i hållbarhetsarbete på grund av deras roll. En medarbetare utan samma intresse eller kunskap skulle mycket väl kunna svara annorlunda.

Något som diskuterades återkommande under fokusgrupperna var det individuella intresset för hållbarhetsfrågor, och hur det kunde påverka i hur väl arbetet togs upp av medarbetarna. Att nya arbeten dyker upp på en organisations agenda från första början är något som Bansal (2003) menar både är från individuellt intresse och organisatoriska värderingar. Det som Jacqueminet (2020) lägger vikt på i sin studie är också att för implementeringen av ett nytt arbetssätt ses som strategiskt relevant. Detta har i stor utsträckning diskuterats i fokusgrupperna då deltagarna beskrivit värdet i att få arbetet att fungera. De menar att det kommer ge dem ett försprång och en strategisk fördel genom att ta en ställningstagande som går utöver det som är lagkrav på, och att de kommer att vara mer attraktiva för kunder som värderar hållbarhet i sina verksamheter.

Under diskussionerna kommer det upp anspelningar på stagnation för vissa medarbetare på organisationen. En uppfattning som en av deltagarna har är exempelvis: ”Jag tror kanske att det är många, eller en del, som har jobbat på WSP länge, som lever kvar i föreställningen att kunderna inte vill betala för det här.” (Lou). Men detta diskuteras som en sak som deltagarna inte uppfattar är sann längre, det vill säga att kunderna visst numera vill betala för mer hållbara lösningar.

En av deltagarna tar fram att det krävs en medvetenhet i organisationen som hen tycker att den äldre generationen saknar, men som den nyutbildade generationen nu verkar ha inbäddat i det som de gör. Vidare menar deltagarna på att det inte är så att de äldre generationerna inte kan lära sig, men att det finns en viss självklarhet som saknas. En annan av deltagarna förtydligar dock att det inte alltid har något med ålder att göra, då det likaväl kan vara en som närmar sig pensionen som är entusiastisk till förändring. Oviljan till förändring finns ibland dock i en form av ”så här har vi alltid gjort” medan andra direkt är intresserade och vill lära sig.

Det som diskuteras vidare kring detta är att de nyanställda ”De vill ju förknippas med framtiden [...]” (Eli) och att det således är viktigt med dessa frågor inte bara för kundernas skull utan även för medarbetarna.

## **Utbildning av medarbetare**

Flera tillfällen under fokusgruppen kommer utbildning upp, eller mer specifikt WSPs två program av e-learning om hållbarhet och om *Future Ready*. De pratar exempelvis om att det är ett krav att man som medarbetare ska utföra utbildningarna, men ”Ändå så gör ju inte alla dem.” (Amel). Diskussionen kring detta verkar få fram en del

frustration från deltagarna. De nämner bristen på reprimander om man inte går utbildningarna ”[...] händer ju ingenting. Du blir ju inte av med lönen [...]. Du får ju inte färre uppdrag [...] för att du inte gjort en e-learning” (Amel). Andra deltagare håller med och senare under fokusgruppen kommer samtalsämnet upp igen och efter medhåll från de andra konstaterar respondenten att ”[...] det är fascinerande vilket motstånd det är alltså.” (Amel).

En av deltagarna nämner hur vissa inte gör något utan att få instruktioner uppifrån. Exempelvis får man själv ta tag i egen utveckling och kan inte sitta och vänta på att chefen ska säga åt en att gå på en viss utbildning eller seminarium. Hen anser att man som medarbetare på WSP borde vara intresserad av hållbarhet både på jobbet och privat.

En annan har en mjukare inställning till utbildningar överlag. Hen säger att utbildningar såklart är ett sätt att informera, men att det är frågan om det verkligen är hela sanningen. Det är trots allt människor som ska arbeta med det, och hur vi uppfattar information och hur vårt beteende påverkas eller inte utifrån det är väldigt viktiga faktorer att arbeta med.

En av de saker som togs upp som det viktigaste generellt för WSP för att få ner sin klimatpåverkan senare under implementeringsskedet av arbetet, var att ha en dialog med WSPs kunder, och att lyckas kommunicera med dem på ett gripbart sätt. Externa intressenter är också en av de faktorer som fastställs av Ahmed et al. (2021) som en del av att implementera hållbarhetsarbete. En del av problematiken var enligt deltagarna att lyfta frågan till kunderna. Det fanns enligt dem en svårighet i att göra detta då det helt enkelt inte utförs, trots mallar och rutiner: ”[...] om man, inte känner sig trygg i att man kan de här frågorna. Då kanske man inte lyfter det, och man ställer inte de här rätta frågorna för att man är lite rädd för att man får en följdfråga ifrån kunden som man inte kan svara på [...]” (Kim)

Deltagarna lade som del av lösning på problematiken både tyngd på att man på något sätt måste nå ut med hållbarhetsutbildning till alla medarbetare, för att höja deras självförtroende i frågorna. Som en konkret lösning diskuterade de ett värderingsspel som tidigare använts på WSP för att introducera företagets nya vägledande principer. En av deltagarnas kollegor hade tagit upp det vid uppgiften inför fokusgrupp 2. Spelet var ett tillvägagångssätt som kollegan ansåg var framgångsrikt då medarbetarna fått reflektera själva och blivit inkluderade i arbetet istället för att bara läsa om det: ”[...] hade man bara fått i handen eller ett mejl eller på intranätet så hade liksom, man hade läst det och det hade gått in här och det hade gått ut där, men eftersom metoden var så att man satte sig ner och gjorde ett spel och man var tvungen att reflektera kring det här.” (Mischa).

## **Inkludering av medarbetare**

Att ha med alla affärsområden under utformningen av metodbeskrivningen nämns som en positiv aspekt av arbetet. En uppmaning gällande denna aspekt var att det första utkastet av metodbeskrivningen borde vidarebefordras och involvera fler i respektive affärsområde än KHA-samordnarna.

Från en tidigare erfarenhet berättar en av deltagarna att hen och de som utformade ett nytt system borde haft med de som skulle använda systemet i ett tidigare skede. I ett annat projekt med att utforma ett verksamhetssystem förklarar respondenten att det var betydligt lättare med implementeringen just eftersom de hade inkluderat folk tidigare i processen och att det inte bara varit något från ledningsgruppen. En annan av deltagarna tar upp att arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag inte bara kan komma uppifrån, utan att det måste komma från alla delar av verksamheten.

En av deltagarna beskriver att de som redan idag arbetar med klimatberäkningar troligtvis har det lättare att ta sig an arbetet. Jag frågade därför om de som redan arbetar med det idag kan vara en väg till att implementera arbetet, och respondenten svarade att de nog skulle kunna det om man skulle kunna sätta ihop en arbetsgrupp.

Vid olika tillfällen benämner deltagarna de så kallade "eldsjälarna" och "informella ledare" som några som borde kunna få med både kunder och kollegor i ett mer hållbarhetsinriktat arbete: "[...] eldsjälarna är ju de som ska få vara med, ut och tala om det." (Amel), "informella ledare i grupperna, [...], man har en duktig UA [uppdragsansvarig] som brinner för hållbarhet. Jag menar, den kan ju sprida i sin grupp [...]" (Kim). Däremot verkar det som att deltagarna inte var helt överens om att engagemanget och kunskapen kunde gå vidare från dessa medarbetare till resterande. Från egen erfarenhet argumenterade en respondent mot detta under fokusgruppen: "[...] att vi tror att det kommer sippra igenom våra ambitiösa och duktiga uppdragsledare. Smitta av sig på ett eller annat sätt. Det gör tyvärr inte det." (Billie).

En vidareutveckling av idén att några deltagare tagit upp att det är viktigt att ha ambassadörer som talar positivt om det nya arbetet. De hade lärt sig från tidigare erfarenheter att man behöver personer som finns där ute som representanter för arbetet, redo att stötta och motivera. Ett konkret exempel till det tog en av deltagarna upp gällande chefer som tog med sig en kunnig person till säljmöten, för att stötta upp. De menade på att man borde kunna göra samma sak med utbildning av nyckelpersoner för arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag, och med detta ha ett nytt säljperspektiv där man i framtiden tar med sig en kunnig person som kan ställa rätt klimatrelaterade frågor till kunden. I ett annat sammanhang tog dock en av deltagarna upp problematiken med att det finns ont om tid till att kunna handleda kollegor, trots att detta är en del av KHA-samordnarnas uppdrag. I en undersökning av Kellogg et al. (2017) visas också hur de som var representanter för processen för att kunna ge stöd till sina kollegor har upplevt att det är tidskrävande och att man behöver mer tid än väntat för att kunna hjälpa personal med vissa aspekter av en ny process.

Gällande motsättningen mellan deltagarna för eldsjälarna alternativt mer formellt utsedda ambassadörer, visar Kellogg et al. (2017) till att andra studier ser vikten av

innovationskämpar, medan de i sin studie visar med empiriska data hur man ska ta tillvara på den energi från en speciell typ av förkämpe – processförespråkaren. Rollen innebär att man har en representant på varje avdelning som är formellt utsedd till denna roll och ger handledning på tu man hand till sina kollegor. Mycket liknar denna roll det upplägg som WSP har med KHA-samordnare, men även andra ambassadörer för olika hållbarhetsinitiativ så som *Future Ready* och deras hållbarhetsscanning.

## Sammanfattning

Nedan sammanfattas resultaten av den tematiska analysen. Översikten visar en konkretisering av de behov som deltagarna direkt eller indirekt har identifierat samt tillhörande hinder och möjliggörare som har diskuterats utifrån dessa, se Tabell 4.

**Tabell 4. Översikt av kategorierna skapade från materialet.**

Matris över identifierade behov samt dess eventuella hinder och möjliggörare så som diskuterade av studiens deltagare. Behoven är utsatta för att samla flera hinder under ett gemensamt paraply.

BEHOV	HINDER	MÖJLIGGÖRARE
Nå ut med information till alla medarbetare	Kommunikation ner genom organisationen många led kan avbrytas av chefer	Direktkommunikation från ledning med chefer som stöttar upp istället
	För många olika kommunikationskanaler, samt utdaterad information	Uppdatera och samla all hållbarhetsinformation på en plats. T.ex. egen portal eller hemsida
		Introducera ett spel om arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag, så som ett tidigare värderingsspel på WSP
Få medarbetare att aktivt arbeta med		Att under processen utforma metodbeskrivningen till att vara tydlig, applicerbar och på svenska
		Att under processen utforma en metod som standard som är enkel att använda för alla affärsområden

utsläppsminskningar i sina uppdrag	Risken för en metodbeskrivning/metod som inte är användbar	Använda sig av ett pilotprojekt för att testa implementeringen av arbetet
	Att medarbetare inte känner sig inkluderade/att de inte förstår arbetet med arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag	Inkludera fler medarbetare i ett tidigt skede. T.ex. genom att skapa arbetsgrupper med sakkunniga
		Se till att inte bara ledningsgruppen är med och utformar arbetet
	Ointresse från medarbetare	Använda sig av eldsjälarna för att inspirera andra medarbetare (fanns motargument)
Få kunder intresserade av utsläppsminskningar i uppdrag	Osäkerhet från medarbetare när de känner att de inte har tillräcklig kunskap	Använda sig av representanter för arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag
	Gamla föreställningar om att kunderna inte vill betala för det	Ta med en sakkunnig under samtal med kund
Utbilda medarbetare inom hållbarhet	Inte alla medarbetare går obligatorisk e-learning	-

## Vidareutveckling

Inriktningen i studien var på praktiska diskussioner kring vad som kunde underlätta implementeringen av arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag. Det framkom dock under fokusgrupperna att det fanns bredare perspektiv som deltagarna initierade och ville diskutera. Det uppkom även diskussioner som jag valde att gå vidare med på grund av hur det berörde större frågor för ämnesområdet. Då den tematiska analysen, baserad på metoden av Braun and Clarke (2006), var induktiv uppmärksammades dessa teman och togs med i studien. En sådan vidareutveckling av en studie genom ett skifte beskrivs som en möjlig händelse i fallstudier (Yin, 2009, p. 52). Trots att gränsen sätts för fallstudier så är de också opportunistiska (Peshkin, 1993) och tillåter studien

att följa nya riktningar efterhand som de visar sig, och på så sätt ändra de gränser som satts (Nelson, 2003).

## Framtidens image

Deltagarna beskrev att klimatberäkningar i framtiden kommer att ingå som en självklarhet i designen i WSPs uppdrag. Det nämns i samband med detta att det kommer bli krav i starten av 2022 från Boverket att lämna in klimatdeklarationer och med det menar deltagarna också att då kommer det bli lättare att få det accepterat av kunder, med lagkrav som grund.

Förutom lagkrav nämns det också att WSP inte är ensamma att hålla på med detta inom branschen då konkurrenter också är igång med exempelvis färdplaner mot fossilfrihet. En kommentar är att det faktiskt inte bara är något som kommer att vara en pina för kunderna, utan att "[...] det här måste vi göra för att hålla oss aktuella." (Lou)

Vid flera tillfällen har deltagarna tagit upp uttrycket "Walk the Talk" som innebär att gå från ord till handling. De menar att det måste finnas en genuinitet i arbetet, och att man låter hållbarhet och klimat verkligen utgöra mer än bara en inkomstkälla: "Jag vill verkligen känna att WSP, vi gör inte det här bara för pengarna." (Kim)

Under båda fokusgrupperna framkom även moraliska funderingar om WSP borde tacka nej till projekt i framtiden som har för stor klimatpåverkan. Diskussionerna om detta var egentligen inte en konsekvens av direkta frågor i studien, utan egenställda frågor av en av deltagarna "[...] ska vi tacka nej till jobb?" (Eli) till de andra. Olika scenarion togs upp av deltagarna, så som kolgruvor eller flygplatser. Från en av deltagarna var det tydligt att diskussionerna kommit upp många gånger på hans affärsområde. Det handlade specifikt om man inte ville förknippas med byggnationen av ett kolkraftverk.

Deltagarna diskuterade att WSP inte borde förknippas med sådant som inte går hand i hand med företagets hållbarhetstänk, och att man kanske i sådant fall hellre borde tacka nej och låta andra konsultföretag ta uppdragen, trots förlusten av den ekonomiska vinningen. En av deltagarna tyckte att "[...] det vore intressant att se om man kommer landa i de diskussionerna att man en vacker dag säger "Tack men nej tack". Och vi liksom förlorar x antal miljoner och vi står raka i ryggen ändå [...]"

Till diskussionerna kom även förslag på att man istället för att tacka nej skulle kunna säga att man tar uppdraget under vissa förutsättningar, så som att man har som krav att i sådant fall använda en viss miljövänlig teknik. Men även om det skulle finnas krav från WSPs sida på att de skulle använda miljövänliga metoder/teknik, fanns det en osäkerhet i att förknippas med koldioxidintensiva anläggningar överhuvudtaget "Vill vi verkligen det?" (Kim)

Det fanns inget klart enstämigt svar i deltagarnas överläggningar om att tacka nej till uppdrag som inte kunde anses vara en för stor klimatpåverkan. Diskussionen

som de kommit in på ansågs svår och deltagarna lyfte fram att det borde bli, om det inte redan var det, en fråga för ledningen att bestämma, vilket ställningstagande som WSP kommer ta i framtiden gällande om var gränsen ska gå för vilka uppdrag man ska ta: ” Det här är ju bara nyttigt där kommer input och önskemål nerifrån organisationen upp så har vi våra beslutstagare i toppen, och de bör ju ha den här diskussionerna. Det får vi ju hoppas att de har.” (Amel)

### **Fördelning av ansvar**

Fördelning av ansvar handlar i denna studie om den gräns som deltagarna sätter för var de borde sluta involvera sig och följa upp i arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag. Denna gränsen handlar om att göra antaganden utifrån de råd och lösningar som WSP har levererat och att inte sedan följa upp kunder månader eller år efter när de är klara med att använda råden och lösningarna. I sista stycket av detta avsnitt läggs det också fram vilka systemgränser som borde sättas för livscykelperspektivet inom arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag.

Under den första fokusgruppen framkom det både under mötet innan och under diskussionerna att ansvaret för WSP måste sluta vid att de har levererat en lösning eller ett råd. Det vill säga att den minskade klimatpåverkan som WSP räknar in slutar vid leveransen, och inte vid vad som faktiskt händer i senare skede. Exempelvis vid en byggnation av ett hus där entreprenören som sedan bygger huset byter ut vissa material då de anser att de är billigare eller mer lätthanterligt.

Under mötet innan fokusgrupp 2 togs denna diskussion upp igen av KHA-samordnarna. De ville få reda på var gränsen gick. Under fokusgruppen diskuterades det ett flertal gånger, bland annat om att WSP inte kan ansvara för att entreprenören inte gör det som står i handlingarna, och att ”[...] men vi har ju inget mandat. Vi kan inte bestämma, det är kunden [...]” (Amel)

När jag frågade gruppen om de finns en risk att man skulle försöka driva på för bra lösningar för att faktiskt kunna sedan användas (för att få bättre resultat i WSPs mål), eller i den andra änden av spektrumet att man inte vågade ta upp det för kunden överhuvudtaget utan körde på *business as usual*, svarade de enstämigt nej. De tog upp att man snarare var mån om att ”[...] kunna presentera en lösning som kunden är nöjd med [...]” men att de är ”[...] uppfostrade med och vi säger att vi ska vara rådgivande och föreslå alternativ som kanske är lite mer utmanande[...]”.

Det som gruppen kom in på var att man knappast kan förvänta sig att ta betalt hur mycket som helst för att kunna utföra klimatberäkningarna och minskningarna, utan att involvera kunden i det. De menade på att man istället kunde fråga dem om de skulle vilja att de ”[...] spände bågen ytterligare [...]” (Kim). I samtalen med kunden menade deltagarna på att man kan fråga sig fram hur långt kunden vill gå, genom att fråga om de skulle kunna tänka sig trä istället för betong eller liknande. Det som inte var helt säkert med detta var vad hur mycket kunskap och erfarenhet den specifika



uppdragsansvariga hade, och att det kunde falla på det. Brist på expertis är något som också Ahmed et al. (2021) tar upp i sin studie som ett organisatoriskt hinder till implementering. Även om deltagarnas inställning till WSP i helhet verkar vara att det finns kompetens i företaget, verkar det som att det finns en osäkerhet i att kompetens inom miljö, klimat och hållbarhet inte innefattar samtliga medarbetare.

När det kom till att försöka motverka att kunden inte följer de råd och lösningar som getts så kom svar om att det är självklart att de försöker, men att det går en gräns vid vad de kan ta ansvar för. Åter igen togs det upp att den uppdragsansvariga, och teknikansvariga, har en väsentlig roll i detta då även personlighet är en betydande faktor för hur långt klimatarbetet kan gå i ett uppdrag: ”[...] törs man börja tjafsa litegrann eller gör man inte det?” (Amel). Kundens kunskap var också en faktor som benämndes, men framförallt kom det fram att det är viktigt att ta steget att försöka påverka: ”Vi kan inte ta kundens beslut, men vi kan styra dem till att ta det mest hållbara beslutet.” (Amel).

En del av problematiken med att man inte kan veta helt säkert hur väl kunderna sedan följer de råd och lösningar som getts, verkar bestå av att projekt kan ta flera år och att många aktörer kan vara inblandade i dem. En av deltagarna lyfte att det inte så ofta händer längre, men att det finns uppdrag där man projekterar samtidigt som man bygger. Fördelen med detta var enligt respondenten att man istället kunde förklara direkt om byggtreprenören hade några invändningar om valda material eller liknande. På samma sätt pratade deltagarna om överlämningar mellan olika konsultföretag, och hur ändringar kan göras där emellan och kanske att den initiala tanken med lösningen går förlorad.

Deltagarna diskuterade även hur anpassningar för klimatförändringar så som ventilationssystem också kunde bidra till mer utsläpp vilket de ansåg var kontraproduktivt men ibland nödvändigt. Fördelningen av ansvar var från deltagarnas sida överlag inriktat på att de skulle ta mycket ansvar för att kunna påverka utsläppsminskningar, men det kom upp att det var tvunget att finnas gränser för vad man räknar med som företag: ”På något sätt måste man begränsa det för det kan bli hur stort som helst och så komplext att det går liksom inte att ta reda på [...]” (Helle). Andra talade för hela livscykelperspektivet: ” Vi ska ju beräkna ur ett livscykelperspektiv [...] det är ju hela kedjan, från vaggan till graven.” (Mischa).

## **Fördelning av utsläpp**

Utöver fördelningen av ansvar kom även fördelningen av utsläpp och utsläppsminskningar (allokering) upp som en fundering i en av deltagarnas intervju. Under diskussionerna frågade jag om hur deltagarna tyckte att man skulle ta åt sig äran för utsläppsminskningar eller skulden för utsläpp, och hur detta skulle fördelas rent konkret. Deltagarna uttryckte att de tyckte att det var en väldigt svår fråga, men en av dem tog upp att det i metodbeskrivningen fanns en plan för att fördela procentuellt

utifrån kontraktssumman i helhet. De diskuterade vidare att det kanske snarare var något man kunde ta vägledning från Boverket när de införde kravet på klimatdeklaration. Helt klart var det tydligt att deltagarna ansåg frågan om fördelning av utsläpp var komplex och inte endast kunde tas av WSP som företag. Kopplat till detta förespråkar Li et al. (2020) att mål kopplade till utsläppsminskningar inom scope 3 först kommer att bli tillräckligt stabila och implementeras när det finns en överenskommelse om hur utsläppen ska allokeras.

Jag beskrev ett exempel från WSP UK angående om att projektera en flygplats och om WSP då borde vara ansvariga för en del av de utsläppen som flygtrafiken sedan orsakar. Deltagarna drog av detta paralleller till vägar och att de där inte räknar in trafiken i sitt klimatavtryck. Den slutsatsen som en av deltagarna drog var att de borde vara konsekventa: ”hittills har vi ju inte tagit på oss kundens ökade klimatavtryck [...] på samma sätt så kan vi inte kanske tillskriva oss det minskade klimatavtrycket.” (Mischa)



## Diskussion

I denna studie identifierade deltagarna ett flertal möjliga organisatoriska hinder för implementeringen av arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag i ett teknikkonsultföretag. Däribland fanns det en komplex kommunikationsstruktur, risk för oklara instruktioner, svårighet att få kunder intresserade, brist på kunskap eller annan kompetens från medarbetare, brist på intresse från medarbetare samt förhållningssätt kopplade till att inte se arbetet som relevant eller möjligt för att implementera det. Samtliga av de organisatoriska hindren framkom genom intervjuer och fokusgrupper med företagets KHA-samordnare. Deltagarna utgick från deras kunskaper och erfarenheter både inom företaget och från andra tjänster.

De möjliga lösningar som deltagarna identifierade relaterat till hindren var att reducera kommunikationsleden, samla uppdaterad information relaterad till projektet och hållbarhet på en plats och i en kanal, utforma en tydlig och applicerbar metodbeskrivning, inkludera medarbetare i ett tidigt skede, skapa en arbets-/expertgrupp för arbetet, skapa ett interaktivt spel för implementeringen, ha ambassadörer för projektet inom varje affärsområde samt att ha med en sakkunnig vid samtal med kund.

Utöver hinder och möjligheter till implementeringen av arbetet, uppkom under fokusgrupperna diskussioner mer inriktade på bredare frågor än de som initialt var tänkt att rymmas inom studien. Företagets framtida image kopplat till etiska ställningstaganden om man ville förknippas med projekt med hög koldioxidintensitet var en av dessa. Där uttryckte deltagarna förhoppningar om att man i framtiden skulle kunna säga nej till uppdrag som inte stämde överens med företagets klimatpolicy. Fördelningen av ansvar mellan företaget och aktörer nedströms diskuterades som en svår balansgång, där företaget var tvungna att sätta en gräns och göra antagandet att entreprenörer eller andra konsultföretag följer de lösningar som de presenterat. På detta vis menade deltagarna att de kunde räkna med den klimatpåverkan som de beräknat när de lämnat ifrån sig sin lösning eller sitt råd. Då allokering av utsläpp också tagits upp av deltagarna i ett tidigt skede diskuterades det gemensamt. Frågan ansågs som komplex och deltagarna hänvisade till myndigheters framtida kravställande och den plan som företaget hade för tillfället, gällande att utgå från en monetär fördelning baserat på en procentuell fördelning av projektets storlek. En diskussion gällande om man i framtiden borde tilldela sig ansvaret för en del av utsläppen från driften för projekten fick deltagarna intresserade, men inget klart svar gavs för om de ansåg att det var ett aktuellt beslut för framtiden. Däremot menade de på att man inte i nutid

tillskriver sig det ansvaret, och att man därefter inte bör tillskriva sig de utsläppsminskningar som man i sådant fall bidrar till i sina råd och lösningar.

## Studiens resultat i förhållande till befintlig kunskap

Gällande organisatoriska hinder och möjligheter stämmer resultatet väl överens med den tidigare forskning som finns gällande implementering av hållbarhetsarbeten i företag. De organisatoriska hinder som framkommer i studien faller in under kategorierna som Ahmed et al. (2021) visar i sin studie. Främst har interna och externa intressenter samt organisatoriska hinder diskuterats. Det som Jacqueminet (2020) tar upp gällande strategisk relevans visar sig tydligt då deltagarna beskrivit de kundfördelar de kan få av att lyckas med implementeringen.

Ingen av deltagarna har talat mot arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag som idé, och de har inte heller yttrat att myndigheter eller andra aktörer borde ta över ansvaret för att minska utsläppen. Resultatet från deltagarna i studien visar ett fokus på att WSP borde göra mycket för att minska utsläppen från sin indirekta verksamhet, vilket stämmer överens med den konsensus som Li et al. (2020) tar upp gällande att företag kan bidra mer ambitiöst, samt med Marland et al. (2015) gällande att frivilliga åtaganden från företag borde ses som en positiv utveckling. Inget i studien visar på att någon respondent har haft åsikter mer kopplade till Trexler and Schendler (2015) i att vilja lägga mer ansvar på myndigheter och regeringar, eller har tagit upp klimatkompensation som ett alternativ för att minska utsläppen istället. Det är tydligt att deltagarnas åsikter stämt överens med de två andra konsultföretag som gör uttalanden i artikeln av Röhne (2021) gällande att konsultföretag kan göra som störst skillnad genom att minska utsläppen i sina uppdrag.

Giesekam et al. (2021) drar slutsatsen att företag har varit mindre framgångsrika i att minska sina indirekta utsläpp i förhållande till direkta utsläpp som sker internt i företaget. Som en del av detta nämns de indirekta utsläpp som sker från ett företags sålda produkter. På samma sätt är det tydligt i deltagarnas diskussioner att det är svårt att påverka WSPs kunder utanför respektive projekts ramar, och att det ibland är svårt att påverka dem till och med inom projektets ramar om det saknas kompetens eller initiativ.

## Konsekvenser av den nya kunskapen

För att på ett effektivt sätt lyckas implementera klimat- och andra hållbarhetsarbeten är det viktigt att ta tillvara på den kunskap och de råd som medarbetare har att bidra med. Det har under studien framgått för mig att material som deltagarna bidragit med

har påverkat det parallella arbetet med att utforma och planera implementeringen av arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag. Exempelvis har både en arbetsgrupp och ett pilotprojekt initierats. Detta är troligtvis inte endast initierat på grund av studiens material, men deltagarna har i ett tidigt skede bidragit med sin input genom mina avstämningar med projektledningen för supportfunktionen hållbarhet och innovation. Dessutom har flera av deltagarna uttryckt att arbetet har fått dem att reflektera mer över arbetet och föra diskussionerna vidare på både möten och i deras uppgift med att prata med sina kollegor.

Från resultatet av studien vill jag understryka att det kan delas upp i två delar som upplagt tidigare. De praktiska delarna går att jämföra med tidigare forskning gällande implementeringar av nya hållbarhetsarbeten, och är viktiga att ta i beaktande av företaget vid utformningen av arbetet för att kunna implementera det på ett så effektivt och heltäckande tillvägagångssätt som möjligt. Mycket av detta handlar om mjuka värden, det vill säga att få medarbetare till att förstå syftet med arbetet och att nå ut med information och motivera medarbetare till arbetet. Den andra delen av resultatet, vidareutvecklingen, går snarare att diskutera utifrån ett bredare perspektiv som har att göra med framtida ställningstaganden för företag när det kommer till klimatarbete. Jag tänker på vilket som kommer vara det första försäkringsbolag som nekar att försäkra hus längs med kusten på grund av kommande havsnivåhöjningar, på samma sätt som vilket konsultföretag som kommer vara de första att tacka nej till att vara med i anbud för ett uppdrag som har för hög klimatpåverkan. Dessa frågor är viktiga moraliska såväl som marknadskopplade frågor och att de finns i sådan stor utsträckning redan nu visar på att det kan vara del av ett paradigmskifte för företag. Precis som Falk et al. (2020) beskriver börjar skiftet från den grå fossilmärknaden till den gröna av hållbara lösningar, vilket innebär att man måste vara på rätt väg för att kunna stanna kvar på marknaden.

## Studiens styrkor och svagheter

Denna studie har styrkan av att ha med representanter från sju av åtta affärsområden och att fokusera djupgående på ett fall under ett flertal moment utsträckt över flera månader. En både svaghet och styrka i studien är att jag har haft en *insider-outsider* roll vilket har inneburit ett perspektiv där mycket förkunskaper om företaget kan ha påverkat uppfattningar om studiens diskussioner, samtidigt som deltagarna inte har behövt stanna upp i sina diskussioner och förklara begrepp eller initiativ för mig. Urvalet kan också vara en svaghet då det endast tar med en grupp med en specifik roll i företaget, även om de flesta inte hade denna roll på heltid. Ett urval med flera olika fokusgrupper hade kunnat bidra till ytterligare perspektiv. Styrkan av urvalet var dock att det var en naturlig redan existerande grupp och att deltagarna därför redan var vana vid att interagera med varandra.

Att använda sig av en fallstudie kan innebära ett skifte i studiens fokus utan avsikt från forskaren. Detta kan ses både som en svaghet då den initiala forskningsplanen inte längre är lika relevant, och en styrka då fallstudien kan anses vara flexibel (Yin, 2009, p. 52).

## Tillämpning av resultat samt framtida forskning

I ett senare skede av implementeringen kan problemet för företaget bli det som Fairbrass (2011) och Pedersen (2006) tar upp i sina studier; att det inte är säkert att ord och handling kommer att stämma överens. För detta rekommenderar de att ha meningsfull dialog intraorganisatoriskt, mellan olika intressenter. I WSPs fall skulle det kunna innebära att uppmuntra de samarbeten som sker över olika affärsområden och grupper som arbetar med olika uppdrag. Fokusgrupperna och det arbete som skett gällande arbetet med metodbeskrivningen är en start på att diskutera arbetet internt och mellan de olika affärsområdena. På sättet som deltagarna beskriver det krävs det en revidering av företagets interna kommunikationskanaler i form av att skala ner och förenkla snarare än att lägga till. Att nå ut med information är sedan såklart en annan sak än att det faktiskt tas emot och används. För detta krävs det snarare ett skifte av värderingar och prioriteringar så som Jacqueminet (2020) tar upp i sin studie, något som WSP redan verkar vara på god väg med enligt deltagarna.

För att kunna undersöka arbetet för konsultföretag att ta sig an att minska sina utsläpp från sina uppdrag, skulle det vara värdefullt med framtida studier som undersöker både WSP och andra konsultföretag som kommer arbeta på liknande sätt. Det som inte är möjligt i nuläget med att följa upp själva implementeringen, hur det fungerar i praktiken och resultatet av det, hade varit ett viktigt tillskott för att se om konsultföretagens arbete med arbetet gällande klimatpåverkan från uppdrag verkligen kommer vara rätt väg att gå.

# Tack

Det är surrealistiskt att jag under arbetet inte har träffat varken handledare, klasskamrater eller deltagare i verkligheten. Vi som har skrivit ett examensarbete under en pandemi kan verkligen skatta oss lyckliga över att teknologin tillåtit oss genomföra vår utbildning.

Först och främst vill jag tacka mina deltagare som gett sin tid och bidragit med sådana fantastiskt rika diskussioner, det är ni som är studien!

Jag vill tacka min handledare Helen Avery, som har öppnat mina ögon för många etiska aspekter av forskning, uppmuntrat mig med många metaforer och lugnat mig med att ingen process är linjär. Jag vill också tacka mina handledare på WSP, Maria Brogren och Linda Flink Wredh, för att de har hjälpt mig med allt praktiskt jag behövt och bidragit med många utförliga diskussioner med värdefulla perspektiv.

Ett särskilt tack vill jag tillägna de två personer som är anledningen till att jag kan lämna in arbetet överhuvudtaget. Den första är min syster, Susanna, som har varit ett ständigt sällskap och moraliskt stöd under mina studiedagar, tagit med mig ut på promenader och sett till att det aldrig saknats både första- och andrafrukost. Den andra är min vän Linn, som har läst och gett respons på mitt arbete otaliga gånger, sedan det bara var en forskningsplan. Hon har sett till att jag har orkat med denna studieperiod när vi inte kunnat sitta med våra vänner och studera, var för sig, men ändå tillsammans.





## Referenser

- Ahmed, M., Mubarik, M. S., & Shahbaz, M. (2021). Factors affecting the outcome of corporate sustainability policy: a review paper. *Environmental Science and Pollution Research*. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-12143-7>
- Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2010). MADE TO FIT: HOW PRACTICES VARY AS THEY DIFFUSE. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.45577876>
- Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14(5), 510-527. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.510.16765>
- Black, R., Cullen, K., Fay, B., Hale, T., Lang, J., Mahmood, S., & Smith, S. M. (2021). *Taking Stock: A global assessment of net zero targets*, .
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2010). Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice. *Business Strategy and the Environment*, 19(7), 417-435. <https://doi.org/10.1002/bse.652>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Bryman, A. (2011). *Sambällsvetenskapliga metoder*. Liber.
- Dwyer, S. C., & Buckle, J. L. (2018). Reflection/Commentary on a Past Article: "The Space Between: On Being an Insider-Outsider in Qualitative Research". *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/1609406918788176>
- EPA. (u.å.-a). *Scope 1 and Scope 2 Inventory Guidance*. EPA. Retrieved 05-13 from <https://www.epa.gov/climateleadership/scope-1-and-scope-2-inventory-guidance>
- EPA. (u.å.-b). *Scope 3 Inventory Guidance*. Retrieved 05-13 from <https://www.epa.gov/climateleadership/scope-3-inventory-guidance>
- Fairbrass, J. (2011). Exploring Corporate Social Responsibility Policy in the European Union: A Discursive Institutional Analysis. *Jcms-Journal of Common Market Studies*, 49(5), 949-970. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5965.2010.02162.x>
- Falk, J., Gaffney, O., Bhowmik, A. K., Bergmark, P., Galaz, V., Gaskell, N., Henningsson, S., Höjer, M., Jacobson, L., Jónás, K., Käberger, T.,

- Klingensfeld, D., Lenhart, J., Loken, B., Lundén, D., Malmmodin, J., Malmqvist, T., Olausson, V., Otto, I., Pearce, A., Pihl, E., & Shalit, T. (2020). *Exponential Roadmap: Scaling 36 solutions to halve emissions by 2030*. E. Roadmap.
- Giesekam, J., Norman, J., Garvey, A., & Betts-Davies, S. (2021). Science-Based Targets: On Target? [Article]. *Sustainability*, 13(4), 20, Article 1657. <https://doi.org/10.3390/su13041657>
- Harrison, M. I., Paez, K., Carman, K. L., Stephens, J., Smeeding, L., Devers, K. J., & Garfinkel, S. (2016). Effects of organizational context on Lean implementation in five hospital systems [Article]. *Health Care Management Review*, 41(2), 127-144. <https://doi.org/10.1097/hmr.0000000000000049>
- Jacqueminet, A. (2020). Practice Implementation Within a Multidivisional Firm: The Role of Institutional Pressures and Value Consistency [Article]. *Organization Science*, 31(1), 182-199. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1284>
- Kellogg, K. C., Gainer, L. A., Allen, A. S., Sullivan, T. O., & Singer, S. J. (2017). An intraorganizational model for developing and spreading quality improvement innovations [Article]. *Health Care Management Review*, 42(4), 292-302. <https://doi.org/10.1097/hmr.0000000000000122>
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233. <https://doi.org/10.2307/3069293>
- Li, M., Wiedmann, T., & Hadjikakou, M. (2020). Enabling Full Supply Chain Corporate Responsibility: Scope 3 Emissions Targets for Ambitious Climate Change Mitigation [Article]. *Environmental Science & Technology*, 54(1), 400-411. <https://doi.org/10.1021/acs.est.9b05245>
- Lindholm, I. (2020). *Sweco ansöker om vetenskapliga klimatmål*. Miljö & Utveckling. <https://miljo-utveckling.se/sweco-ansoker-om-vetenskapliga-klimatmal/>
- Maritan, C. A., & Brush, T. H. (2003). Heterogeneity and transferring practices: implementing flow manufacturing in multiple plants. *Strategic Management Journal*, 24(10), 945-959. <https://doi.org/10.1002/smj.311>
- Marland, G., Kowalczyk, T., & Cherry, T. L. (2015). “Green Fluff”? The Role of Corporate Sustainability Initiatives in Effective Climate Policy: Comment on “Science-Based Carbon Targets for the Corporate World: The Ultimate Sustainability Commitment, or a Costly Distraction?”. *Journal of Industrial Ecology*, 19(6), 934-936. <https://doi.org/10.1111/jiec.12343>
- Mettovaara, J. (2019). *Syften för olika typer av transkribering*. Spoken. Retrieved 23 maj from <https://www.spokencompany.se/olika-transkribering-typer/>
- Nelson, L. (2003). A case study in organisational change: implications for theory. *The Learning Organization*, 10(1), 18-30. <https://doi.org/10.1108/09696470310457478>
- Nykvist, B., & Nilsson, M. (2009). Are impact assessment procedures actually promoting sustainable development? Institutional perspectives on barriers and opportunities found in the Swedish committee system. *Environmental*

- Impact Assessment Review*, 29(1), 15-24.  
<https://doi.org/10.1016/j.eiar.2008.04.002>
- Pedersen, E. R. (2006). Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice. *Business and Society Review*, 111(2), 137-163. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2006.00265.x>
- Peshkin, A. (1993). The Goodness of Qualitative Research. *Educational Researcher*, 22, 23-29. <https://doi.org/10.3102/0013189X022002023>
- Protocol, G. G. (u.å.). *Greenhouse Gas Protocol: About Us*.  
<https://ghgprotocol.org/about-us>
- Röhne, J. (2021). Scope 4 – ett nödvändigt nästa steg för klimatredovisningen? *Aktuell hållbarhet*.  
<https://www.aktuellhallbarhet.se/strategi/hallbarhetsredovisning/scope-4-ett-nodvandigt-nasta-steg-for-klimatredovisningen/>
- Trexler, M., & Schendler, A. (2015). Science-Based Carbon Targets for the Corporate World: The Ultimate Sustainability Commitment, or a Costly Distraction? *Journal of Industrial Ecology*, 19(6), 931-933.  
<https://doi.org/10.1111/jiec.12311>
- Trost, J. (2014). *Att skriva uppsats med akribi*. Studentlitteratur.
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology [Elektronisk resurs]*. McGraw-Hill Education.
- WSP. (2021). *Hur vi arbetar - Future Ready*. <https://www.wsp.com/sv-SE/hubs/hur-vi-arbetar-future-ready>
- WSP. (u.å.). *WSP i korthet*. <https://www.wsp.com/sv-SE/foretaget/se/wsp-i-korthet>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods*. Sage.



# Bilagor

## Bilaga 1 – Samtyckesformulär



Hej!

Jag heter Hanna Bergström och är en masterstudent vid Lunds universitet. Jag vill fråga dig om du vill delta i en studie för min masteruppsats. Studien inriktar sig på implementering av nytt hållbarhetsarbete i en decentraliserad organisationsstruktur. Genom detta projekt vill jag undersöka vilka utmaningar och möjligheter som specifikt WSP står inför gällande implementeringen av uppföljning av utsläpp från konsultuppdrag.

Anledningen till att jag frågar just dig om du vill delta är att du är KHA-samordnare på WSP, vilket innebär att du är en representant vid ditt respektive affärsområde, samt kommer vara med i arbetet med den metod som WSP kommer ta fram under våren.

Dessa uppgifter har jag fått tillgång till genom kontakt med Maria Brogren och Linda Flink Wredh som också är mina kontaktpersoner vid WSP för studien. WSPs intention med projektet är att få kunskap om hur företaget bäst kan ta tillvara sina medarbetares kompetens i det kommande arbetet med klimatuppföljningen.

Om du tackar ja till att delta kommer det innebära att du är med under preliminärt följande moment, som kommer planeras in under v. 7–15:

**Enskild intervju** - ca 15-30 min

**Fokusgrupp 1**, tillsammans med andra KHA-samordnare - ca 2 timmar

**Uppgift** inför fokusgrupp 2 - ca 15 min

**Fokusgrupp 2**, tillsammans med andra KHA-samordnare - ca 2 timmar

**Skriftlig utvärdering** - ca 15-30 min

**Totalt:** ca 5-6 timmar

Eftersom projektet sker på din arbetsplats finns det en risk att du genom att delta kan komma att känna press att prestera, tala väl om företaget, och/eller känna att du inte vågar uttrycka dina åsikter med oro för negativa konsekvenser. För att risken ska bli så liten som möjligt för att något av detta händer så kommer jag som ansvarar för projektet att se till att endast jag personligen kommer ha tillgång till lagringen av materialet innehållande dina uttalanden, erbjuda er anonymitet som grupp, samt om det önskas låta dig granska de eventuella citat som tas med i masteruppsatsen grundade på dina uttalanden. Utkastversioner av arbetet kan komma att läsas av mina kursare, min handledare vid universitet, samt av Maria och Linda nämnda ovan. Redan i utkastversionerna kommer pseudonymisering tillämpas.

Du kommer att kunna ta del av studiens resultat genom att få den färdiga masteruppsatsen skickad till dig efter examinering, samt att den kommer vara tillgänglig efter godkänd examinering LUP Student Papers.

Det är helt frivilligt att delta i projektet. Du kan när som helst välja att inte vara med längre och du behöver inte säga varför. Om du väljer att inte längre vara med kommer detta inte att påverka framtida anställning på WSP, arbetsuppgifter, behandling av och relation till WSPs ledning. Detta är intygat från de kontaktpersoner på WSP nämnda tidigare. Om du inte längre vill vara med ska du meddela detta till den som ansvarar för projektet, se kontaktuppgifter nedan:

Hanna Bergström: [hanna.bergstrom@wsp.com](mailto:hanna.bergstrom@wsp.com)

Projektet innebär hantering av viss information om dig: ditt namn samt din arbetstitel. Informationen om namn och arbetstiteln är redan insamlad genom urvalet. Uppgifter som kan kopplas till dig på detta sätt räknas som personuppgifter enligt EU:s dataskyddsförordning 2016/679 (GDPR). Materialet kommer inte kopplas individuellt till dig i examensarbetet, då pseudonymer kommer användas.

Personuppgifterna kommer att förvaras i verktyget SunetSurvey (enkätsvar från enkäten nu och den skriftliga utvärderingen) samt i en låst kanal på WSPs Teams som endast jag har tillgång till. Uppgifterna kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av dem.

### **Ljudinspelningar**

För att underlätta för mitt arbete skulle jag vilja spela in intervjuer och diskussionerna i fokusgrupperna via inspelningsfunktionen i Teams. Informationen skulle då kunna kopplas till dig via att din bild eller din röst känns igen.

När projektet är avslutat kommer det inspelade materialet raderas, medan anteckningar sparas i anonymiserad form hos både uppsatsskrivare och WSP.

Inspelningarna kommer under arbetsprocessen förvaras på Teams med endast tillgång för oss som är med i respektive möte. Du kan exempelvis gå in och lyssna senare under terminen, om du vill stämna av något vid din citatgranskning. Genom att samtycka här samtycker du också till att inte spara ner eller sprida/dela inspelningarna vidare.



Lunds universitet är personuppgiftsansvarig för denna behandling. Den rättsliga grunden för personuppgiftsbehandlingen är individuellt personligt samtycke enligt EU:s dataskyddsförordning, artikel 6.1.

Enligt EU:s dataskyddsförordning samt nationell kompletterande lagstiftning har du rätt att:

återkalla ditt samtycke utan att det påverkar lagligheten av behandling som skett i enlighet med samtycket innan det återkallades

begära tillgång till dina personuppgifter

få dina personuppgifter rättade

få dina personuppgifter raderade

få behandlingen av dina personuppgifter begränsad.

Under vissa omständigheter medger dataskyddsförordningen samt kompletterande nationell lagstiftning undantag från dessa rättigheter. Rätten till tillgång till sina uppgifter kan exempelvis begränsas av sekretesskrav, och rätten att få uppgifter raderade kan begränsas av regler rörande arkivering.

Om du vill åberopa någon av dessa rättigheter ska du ta kontakt med projektansvarig: [hanna.bergstrom@wsp.com](mailto:hanna.bergstrom@wsp.com)

Om du är missnöjd med hur dina personuppgifter behandlas har du rätt att klaga hos Integritetsskyddsmyndigheten [tidigare dataskyddsinspektionen]. Information om detta finns på myndighetens webbplats ([imy.se](http://imy.se)).

Har du några frågor eller synpunkter innan du samtycker? Kontakta Hanna Bergström: [hanna.bergstrom@wsp.com](mailto:hanna.bergstrom@wsp.com) eller på Skype/Teams.

Har du några frågor eller funderingar över Lunds universitets roll i studien? Kontakta Helen Avery (handledare till Hanna i examensarbetet): [helen.avery@cme.lu.se](mailto:helen.avery@cme.lu.se)

Jag samtycker till att delta i studien som beskrivs i texten ovan samt till att mina personuppgifter behandlas på det sätt som beskrivs ovan

Jag nekar samtycke

Jag samtycker

## Bilaga 2 – Intervjuguide

Hej!

Här kommer lite information om du redan innan intervjun vill se vad vi kommer prata om. Intervjuns syfte är att få en bakgrund till er och vilka erfarenheter och idéer ni har, att vi ska kunna ha en personlig kontakt innan vi ses i grupp, samt att jag kan få material för att utforma vår första fokusgrupp.

I frågorna efter samtyckesformuläret frågade jag er om ni ville granska era citat innan examineringen av examensarbetet. Detta kommer ske i slutet av terminen, några veckor innan examinering för att kunna åtgärda eventuella ändringar. Som nämnt i samtyckesformuläret kommer jag redan från början att pseudonymisera de citat och omnämningar som jag gör i utkastet, med en nyckel på papper som endast jag kommer ha tillgång till. Som specificerat i samtyckesformuläret kommer intervjun att spelas in via Teams. Inspelningen kan ses som mina minnesanteckningar under terminen och kommer att raderas efter examinering.

Perspektivet som jag går in med i den här studien är att jag är miljövetare i grunden, och utbildar mig nu i en master i tillämpad klimatstrategi. Jag har också haft praktik på WSP under höstterminen, både i interna och externa uppdrag kopplade till hållbarhet. Exempelvis har jag jobbat med beräkningar för en del av WSPs Scope 3, WSPs klimatstrategi, en koldioxidbudget för en kommun, samt en hållbarhetscanning för ett projekt gällande en ombyggnation av ett före detta industriområde till ett bostadskvarter. Jag tycker att det är väldigt intressant med kommunikationen av miljöarbete/policies i större organisationer, och har framförallt funderat över hur det fungerar i praktiken. Implementeringen av metoden för att kunna följa upp uppdragens klimatpåverkan för WSP är ett tillfälle som jag tycker är passande för detta intresse, eftersom ni kommer ta fram metodbeskrivningen i en gemensam process. Tanken är att jag vill undersöka era erfarenheter och reflektioner sedan tidigare och under den här processen, som ett exempel av implementering av ett nytt hållbarhetsarbete i en i detta fall decentraliserad organisation.

### **Intervjufrågor**

1. Berätta gärna lite kort om dig själv och om din roll på WSP!
2. Kan du ge mig en kort förklaring av vad ditt affärsområde har för uppdrag?
3. Uppföljning av klimatpåverkan från uppdrag
  - a. Vad är din spontana uppfattning om uppföljningen av klimatpåverkan från uppdrag? (Som presenterades vid mötet den 1:e februari)
  - b. Vad tror du kommer vara viktigt för att få den här metodbeskrivningen att fungera rent praktiskt?
  - c. Överensstämmer prioriteringen av att följa upp klimatpåverkan från WSPs uppdrag de prioriteringar och värderingar som ditt affärsområde har?
4. Vad har du för positiva och negativa erfarenheter av implementering av nytt arbete på sådan här stor skala, med flera affärsområden/avdelningar inblandade?
5. Om vi tänker i det stora hela för WSP som företag. Vad tror/tycker du är det viktigaste att fokusera på för att få ner sin klimatpåverkan?

## **Bilaga 3 – Intervjuguide för fokusgrupp 1**

**Externt – WSPs kunders uppfattning samt säljbarhet (ca 30 min)**

En av sakerna som kom upp under intervjuer har varit att WSPs kunder måste vara inkluderade och få nytta av detta, samt att det går att göra något säljbart av uppföljningen av klimatpåverkan från uppdrag. (det ska inte bara kosta pengar utan det ska generera någonting)

- Håller ni med eller håller inte med?

Vad tror du att kunderna som du är i kontakt med kommer tycka/ha för synpunkter om uppföljningen av klimatpåverkan från uppdrag? (för er som inte har så många uppdrag, tänk utifrån tidigare erfarenhet eller kollegor)

### **Intraorganisatoriskt – Er arbetsbelastning, nödvändiga resurser och kommunikation (ca 50 min)**

Hur har kommunikationen fungerat gällande hållbarhetsarbete allmänt på WSP?

Upplever du att det finns en press från WSPs ledning när det kommer till hållbarhetsarbete?

Anser du att det är tydligt med vem som ska göra vad av hållbarhetsarbete på WSP?

Hur tror du att man kan få ut information till den vanliga medarbetaren?

## **Bilaga 4 – Uppgift för deltagare**

### **Prata med kollegor – uppgift inför fokusgrupp 2**

Nästa gång vi ses är efter påsk, för den andra fokusgruppen. Innan dess vill jag att ni tar ca 15–30 min och pratar med 1-2 kollegor på WSP om klimatuppföljning från uppdrag och den tillhörande metodbeskrivningen. För att kunna göra detta behöver ni kort presentera arbetet för kollegan/kollegorna.

Efter att du gett din kollega en kort överblick, använd frågorna nedan för att få igång en diskussion:

- Tycker du att arbetet är något som stämmer överens med dina och dina kollegors prioriteringar i uppdrag? (Varför? Varför inte?)
- Till vilken utsträckning tror du att man kommer lyckas med att nå ut till alla medarbetare och få igång arbetet? Vad tror du att man behöver göra för att nå ut till så många som möjligt?
- Vad tror du finns för hinder respektive möjligheter för implementeringen av metodbeskrivningen och arbetet med uppföljning från klimatpåverkan i uppdrag?

Vem/vilka ni väljer är helt valfritt (med undantag för varandra), men försök gärna att prata med någon som ni tror inte har så mycket kännedom om arbetet.

Tänk på att det inte behöver vara så formellt. Uppgiften är till för att ni ska få input att diskutera tillsammans med varandra nästa gång vi ses. Även svar från kollegan om att hen inte vet, är osäker eller liknande är värda att ta med. Anteckna kort så att ni kommer ihåg samtalet/samtalen.

## Bilaga 5 – Intervjuguide för fokusgrupp 2

### Uppgift (20 min)

1. Vem/vilka valde ni att prata med, dvs i vilken position eller inriktning på WSP?
2. Upplevde ni att det var ett prioriterat område?

### Från intervju UK (30 min)

1. Vid intervjun sa representanten att det absolut svåraste var hur man skulle mäta klimatpåverkan. Det är ju någonting som ni har varit inne på innan. Precis som er så sades att det är stor skillnad på att mäta klimatpåverkan för en bro i jämförelse med råd. Nu har det satts ihop en expertgrupp här i Sverige som jag har förstått det, från lite olika affärsområden. Tror ni att man inom slutet av året kommer ha tillräcklig kompetens, spridning och resurser för att mäta klimatpåverkan i WSP Sveriges uppdrag? Vad tror ni kommer saknas och vad kommer finnas på plats för att rent konkret kunna utföra beräkningarna?
2. Respondenten tog upp att det finns en risk att kunder tror de inte behöver betala för en minskning av utsläpp i uppdragen, eftersom WSP har det som ett mål (och att även medarbetare tror detta). Att sätta målet borde vara kunderna som gör säger hen vidare, eftersom det är deras klimatpåverkan, men som WSP hjälper till med att utforma minskningen för i sina lösningar. Tror ni att detta kommer kunna bli ett problem för WSP Sverige också, att kunderna tror sig att de får gratis koldioxidminskning i sina uppdrag? Hur tycker ni att man ska hantera detta?

### Diskussionsfrågor (40 min)

1. Klimatpåverkan från uppdrag har nämnts tidigare som att den får räknas som WSPs initiala design som presenteras för kund, snarare än det som kunden sedan faktiskt väljer (jag vet inte om det händer ofta att kunden vill ändra i lösningarna, ta gärna med det). Det vill säga att WSPs ansvar slutar där, vid den lösningen, och att man inte kan göra mer än så. Vad tänker ni om detta förhållningssätt? Vad finns det för för- och nackdelar?
- Vad tror ni att förhållningssättet kan innebära för lösningar från WSP, kommer man att påverkas av att skapa klimatsmartare lösningar, för att kunna räkna dem till WSPs halveringsmål till 2030? Men sedan väljer kunden ett annat sätt ändå.
  - Eller kommer man fortsätta med BAU så att andra uppdrag får jobba med utsläppsminskningar - ”jag vill inte göra kunden onöjd”?

- Om man misstänker att kunderna inte kommer följa råden som getts – anstränger man sig för att ändra dem?
- 2. (Allokering) Hur tycker ni att man ska fördela utsläppsminskningar, eller utsläpp, mellan kund och WSP (och andra aktörer) när man ska redovisa dem? Vem får ta åt sig ”äran eller skulden”, och hur fördelas det rent konkret och baserat på vilka faktorer?
- 3. Tror ni att andra aspekter av hållbarhet kan åsidosättas eftersom de inte går att mäta och tas med i halveringsmålet?



**LUNDS**  
UNIVERSITET

[WWW.CEC.LU.SE](http://WWW.CEC.LU.SE)  
[WWW.LU.SE](http://WWW.LU.SE)

Lunds universitet

Miljövetenskaplig utbildning  
Centrum för miljö- och  
klimatforskning  
Ekologihuset  
223 62 Lund