

Ambisjoner og ambivalens

Verdier, identitet og grensedragning hos unge
prosesskonsulenter i bedriftsrådgivningsbransjen

Cathrine Akse Nordkvist



Masteroppgave

Våren 2012

Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen

SAMMENDRAG

Antall ord: 34 765

Denne studien omhandler identitet, verdier og symbolsk grensedragning hos prosesskonsulenter i bedriftsrådgivningsbransjen med utdanning fra KaosPilotene. Med utgangspunkt i et stadig økende fokus på samfunnsansvar, og til dels «myke verdier» som selvrealisering og medmenneskelighet i en del næringsvirksomheter, ønsket jeg med denne studien å undersøke hvordan selvstendig næringsdrivende prosesskonsulenter med ambisjoner om å arbeide med ulike former for «verdibasert konsulentvirksomhet» i en kapitalistisk kontekst forholder seg til og balanserer mellom økonomiske og sosiale verdsett.

Med utgangspunkt i kvalitative intervjuer med ti prosesskonsulenter som er, eller har vært, selvstendig næringsdrivende innenfor bedriftsrådgivningsbransjen har jeg analysert hvordan prosesskonsulentene definerer og reflekterer over egne verdier og orienteringer til arbeid. Ut i fra deres fortellinger har jeg definert fire hovedretninger for deres verdier i arbeidet: Autonomiorientering, ordensorientering, autenticitetsorientering og endringsorientering. Ikke overraskende legger de stor vekt på frihet, fleksibilitet og glede i arbeidet. Samtidig legger de vekt på moralske aspekter som ærlighet, ryddighet og åpne møter med mennesker hvor de ønsker «å gjøre en forskjell», noe som antyder en tydelig grensedragning ut i fra moralske grenser mot andre aktører i sammen bransje. Prosesskonsulentene kritiserer samtidig mer konvensjonelle aktører for å ha et ensidig fokus på økonomisk verdi, og anklager aktører med fokus på Corporate Social Responsibility (CSR) for å bruke «samfunnsansvar» som salgs- og mediestrategi.

Mitt teoretiske rammeverk er basert på sosiologiske perspektiver på identitet (Jenkins 2006), arbeidsorienteringer (Baethge 1994) og symbolsk grensedragning (Lamont 1994). Jeg argumenterer for at prosesskonsulentene skaper en felles identitet gjennom grensedragning mot andre aktører i samme bransje, med hovedvekt på moralske grenser. Kombinasjonen av de to perspektivene bidrar til en dypere forståelse av differensiering av de symbolske grensene som vektlegges av individer og grupper i identitetsdannende prosesser.

FORORD

Det er et privilegium å få bruke flere år på sosiologiske studier av et selvvalgt felt. Når det er sagt er det med en viss lettelse jeg med siste punktum for denne oppgaven markerer slutten på dette prosjektet, og slutten på min tid som student ved Sosiologisk institutt. Studietiden har vært utrolig lærerik – både faglig og på andre måter – og det er mange som på ulike måter har bidratt til å gjøre denne tiden til det den har vært.

Jeg vil først takke min veileder Ole Johnny Olsen for alle gode samtaler, råd og oppmuntring underveis i prosessen. Når man vil skrive om alt på én gang er det av uvurderlig nytte at noen peiler deg inn og peker ut den røde tråden.

Mine informanter fortjener også en stor takk, for deres tid og åpenhet i intervjuene, og for å vise både interesse og entusiasme for mitt prosjekt.

Lesesalen i fjerde etasje på Sofie Lindstrøms hus har vært mitt annet hjem de siste årene. Takk til alle mine medstudenter for sosialt samhold, og både faglige og ikke-faglige diskusjoner i lunsjpausene. Spesielt takk til Maud Lauvstad Hansen og Gunhild Brubakken for samtaler og latter, og takk til Jorunn Mjøs, Katrine Mellingen Bjerke og Anders Ekelund for korrekturlesning og konstruktive tilbakemeldinger på utkast. Medlemmer i Fagutvalget og Instituttrådet har også bidratt til at studietiden har vært både festlig og lærerik.

Takk til mamma og pappa for all støtte og tiltro i alle livets faser. Spesielt takk til mamma for korrekturlesning mange seine kvelder de siste årene.

For overnatting under intervjurunder i Oslo, og for alle fantastiske påfunn og verdifulle vennskap: En stor takk til Vilde Horvei.

Og takk til Øystein Schmidt, for både motivasjon og distraksjon, og for at du er der når jeg atter en siste gang kommer hjem fra lesesalen.

Cathrine Akse Nordkvist

Bergen, 14. mai 2012

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	1
1.1 DE NYE KUNNSKAPSARBEIDERNE	1
1.2 AKTØRBESKRIVELSE	3
1.3 TEORETISK PERSPEKTIV.....	4
1.4 STUDIENS EMPIRISKE GRUNNLAG.....	5
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR	6
2. PROSESSKONSULETENE – EN AKTØRBESKRIVELSE	8
2.1 INNLEDNING	8
2.2 KUNNSKAPSARBEIDERNE OG DET FLEKSIBLE ARBEIDSLIVET	8
2.3 KAOSPILOTENE.....	10
2.3.1 «Den beste skolen for verden».....	10
2.3.2 Frontløperne.....	11
2.3.3 KaosPilotene i dag.....	12
2.4 PROSESSKONSULETENE	13
2.4.1 Hvorfor prosesskonsulentene?.....	13
2.4.2 Prosesskonsulentenes fagfelt og arbeidsområde.....	14
2.4.3 Fjerde sektor – i grenseland mellom næring og kultur.....	16
3. TEORETISK TILNÆRMING	19
3.1 INNLEDNING	19
3.2 ARBEIDSORIENTERINGER	19
3.3 MOTIVASJON FOR ARBEID.....	22
3.3.1 Hva er motivasjon?.....	22
3.3.2 Verdidriv	24
3.4 IDENTITET OG KARAKTER I DET FLEKSIBLE ARBEIDET	25
3.4.1 Identitetsbegrepet.....	25
3.4.2 Karakterbegrepet	27
3.5 SYMBOLSKE GRENSE OG GRENSEDRAING	28
3.5.1 Sosioøkonomiske grenser.....	29
3.5.2 Kulturelle grenser	29
3.5.3 Moralske grenser.....	30
3.5.4 Grensedragning i arbeidslivet.....	31

3.6	IDENTITET SOM KRITIKK	32
3.7	OPPSUMMERING	33
4.	METODE.....	35
4.1	INNLEDNING	35
4.2	DET KVALITATIVE INTERVJU	35
4.3	UTVALGET	36
4.3.1	<i>Utvalgskriterier.....</i>	38
4.4	INTERVJUPROSESSEN	39
4.4.1	<i>Rekruttering av deltakere.....</i>	39
4.4.2	<i>Intervjuguide</i>	41
4.4.3	<i>Intervjusituasjonen.....</i>	43
4.5	BEARBEIDING AV INTERVJUENE	44
4.5.1	<i>Transkripsjon</i>	45
4.5.2	<i>Kvantitativ innholdsanalyse</i>	45
4.5.3	<i>Typologisering</i>	46
4.5.4	<i>Verifisering</i>	47
4.5.5	<i>Etiske hensyn.....</i>	49
4.6	DISKUSJON	51
5.	ARBEIDS- OG VERDIORIENTERINGER HOS PROSESSKONSULENTENE	52
5.1	INNLEDNING	52
5.2	PROSESSKONSULENTENE – TI PORTRETTER	52
5.3	ET VERDILADET SPRÅK.....	62
5.4	KVANTITATIV INNHOLDSANALYSE	62
5.5	PROSESSKONSULENTENES FIRE VERDIORIENTERINGER	63
5.5.1	<i>Autonomiorientering: «Å bestemme selv er veldig viktig for meg»</i>	63
5.5.2	<i>Ordensorientering: «Man må være utrolig grundig, og ryddig og profesjonell»</i>	68
5.5.3	<i>Autentisitetensorientering: «Det skal ikke være noe sånn spill eller masker»</i>	72
5.5.4	<i>Endringsorientering: «Å gjøre en forskjell»</i>	77
5.6	DISKUSJON	80
6.	VERDIFELLESKAP OG SYMBOLSKE GRENSENER	82
6.1	INNLEDNING	82
6.2	KONSULENTER OG GRENSEDRAING	82
6.2.1	<i>Sosioøkonomiske grenser.....</i>	83
6.2.2	<i>Kulturelle grenser</i>	85
6.2.3	<i>Moralske grenser.....</i>	87
6.3	IDENTITET SOM KRITIKK	88

7.	KONSULENTER I GRENSELAND – EN KONKLUSJON	92
8.	KILDER.....	95
8.1	LITTERATUR	95
8.2	ANDRE KILDER.....	97
9.	APPENDIKS.....	99
9.1	INTERVJUGUIDE	99
9.2	INFORMASJONSBREV	102

1. Innledning

«Bare jeg ser en konsulent som kommer inn på huset, så ser du at han prøver å selge deg et eller annet. Altså, det er ikke ærlighet, og det er bare liksom pengemaskin, eller systemer laget for å få inn penger, ikke nødvendigvis bidra så mye tilbake til bedriften. Og det mener jeg fortsatt den dag i dag, at konsulenter er liksom mer pengemaskin enn det er verdi ofte.»(Petter)

1.1 De nye kunnskapsarbeiderne

‘Kunnskapssamfunnet’ betegner sider ved det postindustrielle samfunn hvor informasjon og teoretisk kunnskap får en økende betydning og hvor en større andel av arbeidsstyrken er såkalte ‘kunnskapsarbeidere’ (Watson 2008: 90). Kunnskapsarbeiderne besitter en type kunnskap eller ekspertise som de «selger» til bedrifter og arbeidsgivere, men i kraft av sin kunnskap har de i motsetning til den industrielle arbeideren større innflytelse over eget arbeid. I den grad «kunnskap er makt» besitter de samtidig potensialet til innflytelse, både i forhold til sin egen arbeidssituasjon, og i noen tilfeller i forhold til målsettinger og effekten av arbeidet på samfunnsnivå (Watson 2008: 90). En del av kunnskapsarbeiderne velger en mer fristilt arbeidssituasjon som selvstendig næringsdrivende, noe som blant annet gjenspeiles i de senere tiårs økning i antall små konsultentselskaper innenfor «forretningsmessig tjenesteyting»¹. Den fristilte arbeidssituasjonen til kunnskapsarbeidere i selvstendige konsulentstillinger kan relateres til endringer i blant annet arbeidsrelasjoner, karriereveier og sosiale relasjoner. Videre kan dette også sees i sammenheng med individualiseringstesen og arbeidstakeres ønsker om å uttrykke sin personlighet og egne verdier gjennom arbeidet.

Individualisering, selvrealisering og fleksibilitet er dominerende karakteristikk i arbeidslivsstudier de siste tiårene. Rasmussen (2007) beskriver en arbeidssituasjon i «det nye arbeidslivet» hvor «autonomi og faglig utvikling» bidrar til at kunnskapsarbeidere tilsynelatende frivillig velger å legge mer tid og krefter i arbeidet selv om det ikke resulterer i økonomisk gevinst for dem selv. Faglig interesse for arbeidet og det å oppleve

¹ Definert som «bedrifter som leverer tjenester til det øvrige næringslivet» (Nærings- og handelsdepartementet 2000).

arbeidsoppgavene som «interessante og meningsfulle» bidrar i følge Rasmussen til selvdisiplinering på bakgrunn av at arbeidet «knytter an til de ansattes interesse og identitet» (Rasmussen 2007: 85). Grensene mellom arbeid og fritid svekkes, både i forhold til arbeidstider, interesser og identitetsbyggende prosesser som overlapper skillet mellom fritid og arbeid. Det nye arbeidslivet bygger ifølge Rasmussen ned byråkratiets rigide rammer og åpner for autonomi, personlige vurderinger og faglig utvikling gjennom arbeidet. Det nye arbeidslivet gir nye muligheter og begrensninger for en ny generasjon kunnskapsarbeidere. Arbeidsidealet om autonomi og selvrealisering kan på ulike måter bidra til at kunnskapsarbeidere i dag har andre og kanskje større forventninger til arbeidet – både til rammer for arbeidet og for hva de ønsker å få ut av arbeidet – slik at arbeid og identitet spiller inn på hverandre på nye måter.

Hvilke verdier står sentralt hos unge kunnskapsarbeidere i dag, og hvordan påvirker dette deres perspektiver på hva arbeidet er eller bør være? Jeg ønsket med denne studien å se nærmere på denne type problemstillinger hos unge kunnskapsarbeidere, og mer spesifikt hos unge kunnskapsarbeidere med et bevisst forhold til egne verdier, som arbeider i en fristilt arbeidssituasjon som selvstendig næringsdrivende og dermed har mulighet til å vektlegge sine verdier i sin arbeidssituasjon. Denne type spørsmål ledet meg til den noe ukonvensjonelle skolen KaosPilotene, som tilbyr en verdibasert ledelses- og innovasjonsutdanning. Skolen oppfordrer sine studenter til å definere sine personlige verdier, og en stor andel av skolens tidligere studenter har etter fullført utdanning startet egne foretak, ofte med mål om å skape sosial verdi vel så mye som økonomisk verdi, noe som inngår i nye konsepter som «sosial innovasjon» og «fjerde sektor». En stor andel av uteksaminerte KaosPiloter i Norge arbeider innenfor bedriftsrådgivning i selvstendige foretak, og jeg ønsket med denne studien å få et innblikk i hvordan disse personene forholder seg til sine personlige verdier i sin arbeidshverdag. Sentralt i verdispørsmålet står spenningen mellom ambisjoner om å skape sosial verdi samtidig som de opererer i en kapitalistisk kontekst, og som leder i eget foretak ofte blir konfrontert med problemstillinger hvor de må velge mellom egne verdibaserte ambisjoner og økonomiske nødvendigheter. Analysen vil her vise at kontraster i verdidefinisjonene ikke kun eksisterer på et ideologisk plan, men konkretiseres i hvordan disse menneskene forholder seg til og vurderer andre mennesker, deres handlinger og væremåte.

Denne oppgaven handler om unge kunnskapsarbeidere med ambisjoner om å arbeide med verdibaserte konsulenttjenester i en kapitalistisk kontekst. Deres posisjon som selvstendige konsulenter, som i stor grad velger å arbeide i grenseland mellom kapitalistisk og ideell virksomhet, fører til at de forholder seg til bransjer og sektorer som representerer ulike verdier og tankesett. Jeg ønsker å utforske hvordan de definerer sine egne verdier i sitt arbeid i en slik spenningsposisjon, og hvordan deres verdier kan sees i forhold til hvordan de ønsker å arbeide, og hvilken type konsulent eller kunnskapsarbeider de identifiserer seg med og ønsker å være.

1.2 Aktørbeskrivelse

Deltakerne i denne studien kan med utgangspunkt i deres felles utdanningsbakgrunn omtales som *KaosPiloter*. Dette begrepet viser til personer med utdanning fra KaosPilotene, som er en treårig ledelses- og innovasjonsutdanning, med utspring fra Frontløper-bevegelsen i Århus. En slik definisjon legger imidlertid mer fokus på utdanningsinstitusjonen enn det jeg ønsker å ha i studien. Et annet alternativ er å ta utgangspunkt i arbeidet de utfører og bransjen de er tilknyttet, og definere dem som *organisasjonskonsulenter*. Personene jeg har intervjuet kan på noen områder plasseres i denne yrkeskategorien, både når det gjelder tematikken de arbeider med og relasjonene de har til arbeidsmarkedet. Dette begrepet er likevel problematisk på grunn av at flere av personene jeg har intervjuet distanserer seg eksplisitt fra typiske organisasjonskonsulenter, enten ved at de bruker begrepet ”organisasjonskonsulenter” om en annen type konsulenter enn dem selv, eller beskriver seg selv og gruppen de identifiserer seg med som ”prosessledere”. Et tredje alternativ til en fellesbetegnelse for deltakerne i denne studien er *prosesskonsulenter*, som gjenspeiler deres egen definisjon av hva de arbeider med og samtidig viser til deres arbeidssituasjon som konsulenter. ‘Prosesskonsulent’ er et relativt nytt begrep som ikke er definert i klassiske oppslagsverk, men brukes av flere ulike grupper i bedriftsrådgivningsbransjen. Bedrifter og enkeltpersoner som jobber med prosesskonsultering har på sine nettsider varierende definisjoner og beskrivelser av hva de arbeider med. For en mer generell definisjon kan vi ta utgangspunkt i definisjonen på «process consultant» på Wikipedia som er: «a specialized type of consultant who acts as a facilitator to help groups deal with issues involving the process in a meeting, rather than the tasks». Distinksjonen mellom de to konsulentbegrepene ligger delvis i arbeidets art, men i dette prosjektet vil jeg bruke begrepet «prosesskonsulent» for å vise til mine informanter, som en gruppe som er adskilt (praktisk, symbolsk eller subjektivt opplevd) fra andre konsulenter i samme bransje.

Prosesskonsulentbegrepet er i utgangspunktet ikke begrenset til personer i bedriftsrådgivningsbransjen med utdanning fra KaosPilotene, og uteksaminerte KaosPiloter arbeider heller ikke utelukkende som prosesskonsulenter, men i den foreliggende oppgaven vil begrepet vise til mine informanter, som representerer personer med utdanning fra KaosPilotene som arbeider med bedriftsrådgivning.

1.3 Teoretisk perspektiv

«Skal man finne ut hva som motiverer mennesker til å arbeide, må man fokusere på de verdiene som fører til handling og finne ut hvorfor og hvordan vi arbeider» (Maccoby 1989:32)

I denne studien av prosesskonsulentenes tanker om arbeid og identitet har jeg valgt å fokusere på deres personlige verdier, som i sin enkleste form forstås som «Notions of what is good and bad, right and wrong, within a society or part of society» (Watson 2008: 333). Prosesskonsulentene har i flere tilfeller uttalte ambisjoner om å leve og arbeide i tråd med sine verdier, noe som også kommer til uttrykk gjennom deres vurderinger og refleksjoner over eget og andres arbeid. Verdisett og tanker rundt arbeid er i stor grad felles for majoriteten av prosesskonsulentene, og kan forstås som en del av deres sosiale identitet som verdibaserte konsulenter og kunnskapsarbeidere. Maccoby (1989) betegner dette som 'sosial karakter': «De verdinormene som er felles for en gruppe er denne gruppens 'sosiale karakter'» (Maccoby 1989: 33).

Prosesskonsulentene konstruerer en symbolsk distanse til andre typer konsulentvirksomheter og andre kunnskapsarbeideres ambisjoner og verdier. Dette handler om hvordan de ser seg selv i forhold til andre, som i bunn og grunn handler om identitet. Richard Jenkins (2006) argumenterer for at alle menneskelige identiteter per definisjon er sosiale, og at det sentrale i vår identitet er vurderinger av likhet og forskjell – som dynamiske identifiseringsprinsipper:

«Identity is a matter of who's who (without knowing we can't know what's what). It's the systematic establishment and signification, between individuals, between collectivities, and between individuals and collectivities, of relationships similarity and difference» (Jenkins 2006: 5).

Jenkins' (2006) perspektiv på identitet og hans vektlegging av betydningen av menneskers vurderinger av likhet og forskjell står sentral i det teoretiske rammeverket for min oppgave. Dette perspektivet er relevant for både analysen av prosesskonsulentenes verdiorienteringer i kapittel fem, med fokus på spørsmål relatert til identitet og verdier på intragruppenivå, som «Hvilke verdier er viktig for prosesskonsulentene i arbeidet?» og «Hvilke verdier er felles og hva skiller dem internt?». Vurderinger av likhet og forskjell er tema også i kapittel seks, men med et større fokus på intergruppevurderinger og hvordan prosesskonsulentene tar avstand fra personer og grupper med andre verdier. Michèle Lamonts (1994) perspektiv på «symbolske grenser» og «grensedragning» vil stå sentralt i denne delen av analysen. Jeg bruker her Lamonts (1994) tredeling av symbolske grenser - *sosioøkonomiske, kulturelle og moralske* – som utgangspunkt for en analyse av hvordan prosesskonsulentene trekker symbolske grenser til andre typer konsulenter med utgangspunkt i egne verdier, representert ved verdiorienteringene analysert i kapittel fem.

1.4 Studiens empiriske grunnlag

Studien bygger på ti intervjuer med prosesskonsulenter i alderen cirka 27-37 år som har utdanning fra KaosPilotene og som senere har startet eget foretak. Deres fristilte posisjon som selvstendig næringsdrivende åpner for en interessant vinkling på hvordan de velger å handle og fatte avgjørelser i forhold til egne verdier i sin arbeidshverdag.

Identitet og verdier hos kunnskapsarbeidere står sentralt, og jeg ønsket derfor å gjøre intervjuer med individer i den norske organisasjonskonsulentbransjen med et bevisst forhold til egne verdier og ambisjoner. Dette fant jeg med utgangspunkt i KaosPilotene, som i følge skolens nettsider (KaosPilot 2011a) har et sterkt verdifokus samtidig som flere begreper fra deres seks offisielle verdier: *Playful, real-world, streetwise, risk-taking, balance, compassion* (KaosPilot 2011b) kan relateres til sosiologisk litteratur om det nye arbeidslivet og den nye generasjon kunnskapsarbeidere (Baethge 1994, Boltanski og Chiapello 2007, Sennett 2001). Ut i fra populasjonen av tidligere studenter ved KaosPilotenes skoler i Århus og Oslo valgte jeg å ta kontakt med personer som har startet et eget foretak; enten enkeltmannsforetak eller sammen med en annen person fra KaosPilotene. Denne avgrensningen er gjort ut i fra deres posisjon som selvstendig næringsdrivende, hvor de står friere enn konsulenter i et ansettelsesforhold til selv å organisere sin arbeidssituasjon, samtidig som de må forholde seg til andre aktører og kunder som i mange tilfeller representerer andre verdier og idealer enn

deres egne. På denne måten blir konsulentene nødt til å forholde seg til og forsvare sine egne og andres valg, holdninger og handlinger. Denne praktiske og relasjonelle dimensjonen mellom mitt utvalg og de aktører de møter i arbeidet åpner for å studere ikke bare forretningsidealer og personlige preferanser, men samtidig gi et innblikk i hva unge selvstendige kunnskapsarbeidere ønsker for dagens og fremtidens arbeidsliv og hva de selv gjør for å endre organisasjoner og arbeidsformer i retning deres idealer.

1.5 Oppgavens struktur

De følgende kapitlene i denne oppgaven vil gå dypere inn på teoretisk rammeverk og metodisk tilnærming, etterfulgt av analyser av prosesskonsulentenes verdiorienteringer og deres grensedragning mot andre typer konsulenter. Gangen i oppgaven går som følger:

Kapittel 2 er en mer inngående aktørbeskrivelse av prosesskonsulentene som gruppe. Innledningsvis skisserer jeg noen av hovedtrekkene i den fleksible kapitalismen, som utgjør bakteppet for prosesskonsulentenes arbeidsaktivitet. Videre følger en beskrivelse av prosesskonsulentene og hvordan de kan plasseres i forhold til yrkesgrupper, arbeidsrelasjoner, og virkeområde. Det blir også beskrevet noen problemstillinger knyttet til deres posisjon som en type «verdibaserte» aktører i en kapitalistisk kontekst.

Kapittel 3 er dedikert til prosjektets teoretiske rammeverk, og jeg gir her en presentasjon av sentrale teorier og begreper som utgjør rammeverket for analysen. Jeg vil gå inn på teoretiske perspektiver innen nyere arbeidssosiologi, arbeidsorienteringer, identitet og grensedragning.

Kapittel 4 inneholder en presentasjon av prosjektets empiriske grunnlag. Jeg vil her gjøre rede for valg av metode, prosessen med utvalg av informanter, bearbeiding av intervju materialet og etiske problemstillinger rundt det empiriske materialet.

Kapittel 5 utgjør første del av analysen. Jeg vil innledningsvis gi korte portretter av hver av prosesskonsulentene, etterfulgt av en analyse av verdier og arbeidsorienteringer, med fokus på motivasjon, ambisjoner og refleksjoner over egen arbeidssituasjon. Hoveddelen av analysen er her knyttet til identifiseringen av fire verdiorienteringer som antyder hovedtrekk i prosesskonsulentenes verdier og orienteringer til arbeidet: *Autonomiorientering*, *ordensorientering*, *autentisitetorientering* og *endringsorientering*.

Kapittel 6 flytter fokus fra verdiorienteringer internt hos prosesskonsulentene som gruppe over til grensedragnings, som både implisitt og eksplisitt har vært svært dominerende i samtalen med prosesskonsulentene. Det analytiske blikket vil her vendes utover og fokuserer på gruppens verdiorienteringer i relasjon til andre aktører de på ulike måter forholder seg til i arbeidssammenheng. Prosesskonsulentenes ytringer om egne verdier og kritikk av andre aktører i forhold til disse verdiene, i både eksplisitt og implisitt form, vil her analyseres i lys av Lamonts (1994) perspektiv på *symbolske grenser* og *grensedragnings*.

Kapittel 7 avrunder prosjektet og jeg vil her drøfte funnene fra analysen opp mot hverandre i lys av både teori og empiri. Avslutningsvis vil jeg plassere mine funn i en arbeidssosiologisk kontekst og gjøre rede for studiens betydning.

2. Prosesskonsulentene – en aktørbeskrivelse

2.1 Innledning

Jeg vil i dette kapittelet skildre noen av hovedtrekkene ved det nye, fleksible arbeidslivet, i lys av Sennett (2001) og Rasmussen (2007), som kontekst og bakgrunnsteppe for prosesskonsulentenes arbeid. Jeg vil videre gi en presentasjon av prosesskonsulentenes utdanningsbakgrunn fra KaosPilotene og Frontløper-bevegelsen. I siste del av kapittelet vil jeg beskrive noen hovedkarakteristikker for *den fjerde sektor*, som er knyttet til prosesskonsulentenes særstilling i deres arbeid med verdibaserte konsulenttjenester.

2.2 Kunnskapsarbeiderne og det fleksible arbeidslivet

‘Postindustrielle samfunn’ og ‘informasjonssamfunn’ er betegnelser som i økende grad har blitt brukt for å beskrive endringer i arbeidslivet fra rundt 1970-tallet og frem til i dag (Watson 2008: 90). Begrepene viser til en endring i samfunnsstrukturen, fra det industrielle samfunn sentrert rundt produksjon av varer, til dagens «informasjonssamfunn» hvor «the generating, processing and transmitting of knowledge-based information has become ‘the fundamental sources of productivity and power’» (Castell 1996 i Watson 2008). I dette skiftet fra produksjonsbasert til kunnskapsbasert arbeid har flere teoretikere argumentert for at dette henger sammen med større strukturelle endringer. Noen av endringene som har blitt viet stor oppmerksomhet i nyere sosiologisk teori er blant annet økende *individualisering* og arbeidsorientering mot selvrealisering hos unge (Baethge 1994). Det nye arbeidslivets fleksible, men samtidig ustabile og risikofylte karakter er mye omtalt i nyere arbeidssosiologisk forskning, og Sennett (2001) er en av flere som hevder dette vil få konsekvenser for både enkeltindivider og sosiale relasjoner på organisasjons- og samfunnsnivå.

Informasjonssamfunnet som baserer seg på kunnskap og tilgang til dette kan sees i sammenheng med en økning i sysselsettingen i tertiærnæringene. Tertiær- eller tjenesteytingsnæringen har gjennomgått store endringer de siste tiårene, blant annet en vekst på 750 000 ansatte på begynnelsen av 1960-tallet til 1 760 000 i dagens Norge (SSB 2008).

En stor andel av sysselsettingen i denne næringen går under offentlig forvaltning (ibid.), men en ny underkategori i sterk vekst er «forretningsmessig tjenesteyting». I perioden 1990 til 2007 økte sysselsettingen i denne næringen med hele 89 prosent, med størst vekst innen IT, revisjon, bemanning, renhold og ulike rådgivningstjenester (Nærings- og handelsdepartementet 2010). I denne sektoren finnes mange ulike varianter av konsulentstillinger. Den generelle definisjonen av *konsulent* er: «rådgiver; sakkyndig person hvis oppgave det er å gi råd innen sitt fag» (Store norske leksikon 2011). Fellestrekket for konsulentbegrepet er at konsulenten besitter en type kunnskap, ofte gjennom en formell utdanning, innen et bestemt fagfelt. Konsulenter kjennetegnes til en viss grad av at deres relasjoner til arbeidslivet kan variere, fra ansettelsesforhold i en organisasjon til frittstående arbeid som selvstendig næringsdrivende, som leies inn av organisasjoner på grunnlag av kompetansen de tilbyr, og som fakturerer kunden for hvert oppdrag. Sistnevnte arbeidsforhold gir konsulenten en form for autonomi, men stiller i følge Sennett (2001) krav om tilpasningsdyktighet: ”En konsulent må som oftest skifte fra én fremgangsmåte til en annen som følge av innfallene eller meningene til dem som betaler” (Sennett 2001: 24). I min studie er det rådgivningstjenester i bedriftsrådgivningsbransjen som er i fokus, og da spesielt med tanke på *prosjektledelse* og *prosesskonsulenttjenester*. Denne type tjenester skiller seg på noen områder fra andre former for bedriftsrådgivning, og kan defineres som en del av «the new knowledge-intensive occupations» hvor «innovation, entrepreneurship and active engagement with the markets» står i fokus (Muzio et al 2011: 444).

Human kapital i form av kunnskap får en mer fremtredende rolle i «det nye arbeidslivet», og Rasmussen (2007: 67) hevder at den pågående debatten ofte presenterer dagens arbeidsliv som «det kunnskapsintensive arbeidslivet der kompetansen til de ansatte er bedriftens viktigste kapital og der tradisjonelle byråkratiske og hierarkiske strukturer er erstattet med flate og fleksible organisasjoner med myndiggjorte ansatte». Denne utflatingen av organisatoriske strukturer og myndiggjøringen av de ansatte betraktes av mange som en positiv endring der de ansatte får større grad av autonomi i sin arbeidshverdag, og det legges til rette for at motivasjon og arbeidsinnsats går ut fra den enkelte arbeiders interesse for sitt fagfelt og arbeidet i seg selv (Rasmussen 2007). Arbeidet vil med andre ord ikke bare fungere som et middel for å tjene til livets opphold, men vil for kunnskapsarbeiderne samtidig fungere som et kreativt utløp for egne interesser og selvrealisering. Arbeidets innhold vil dermed fungere som en motivasjon i seg selv, altså en *indre motivasjon*. I følge Rasmussens (2007) studie av kunnskapsarbeidere innenfor webdesign og programmering kan den faglige

interessen svekke ansattes krav og grensesetting når det gjelder de ytre rammer for arbeidet: «De ansatte ønsket seg faglige utfordringer og spennende oppgaver. For slike oppgaver var de villig til å jobbe mye og lenge» (Rasmussens 2007: 77). Den faglige interessen for arbeidet oppleves positivt av kunnskapsarbeiderne, men som ansatt, og trolig også som selvstendig næringsdrivende, kan entusiasmen rundt arbeidet føre til at de selv stiller høyere krav til egen arbeidsinnsats og ytelse.

2.3 KaosPilotene

Det nye fleksible arbeidslivet generelt, og bedriftsrådgivningsbransjen spesielt, utgjør konteksten for denne studien, hvor jeg ser på subjektive perspektiver på en fleksibel arbeidssituasjon hos unge konsulenter. Mer spesifikt bygger studien på samtaler med personer i enkeltmannsforetak eller små gründerbedrifter som jobber med konsulenttjenester innen prosjekt- og prosessledelse. Utvalget har felles utdannelsesbakgrunn fra KaosPilotene. Denne gruppen skiller seg på flere måter fra en del andre grupperinger i samme bransje, noe den kommende analysen vil belyse.

2.3.1 «Den beste skolen for verden»

KaosPilotene, eller *International School of New Business Design & Social Innovation*, er en utdanningsinstitusjon i Århus, Danmark, med mål om å «educate young entrepreneurs and social innovators» (Elbæk 2006: 27). På skolens nettsider defineres spesifikke mål og formål for utdanningen:

«Purpose

The purpose of the KaosPilot School is to create positive societal change through personal growth and enterprise

Mission

We strive to qualify the student vocationally as well as personally to thrive interdependently by developing their knowledge, skills and attitudes as pro-active learners, value-based leaders and sustainable entrepreneurs, for the benefit of themselves and society as a whole.[...]» (KaosPilot 2011a).

Skolen kan sies å ha en mer praktisk og idealistisk tilnærming til forretningsvirksomhet enn konvensjonelle «business schools», og har sitt utspring fra ungdomsbevegelsen *Frontløperne*. I følge Elbæk (2006: 151-152), som var initiativtaker til Frontløperne og tidligere rektor ved KaosPilotene i Århus, kan ikke skolens «kulturelle DNA» forstås uten kjennskap til de historiske røttene i Frontløperne, hvor blant annet idealer som «learning by doing» og «anything is possible» står sentralt.

2.3.2 *Frontløperne*

Frontløperne startet tidlig på 1980-tallet da Uffe Elbæk, den gang nyutdannet sosialpedagog, ble (noenlunde motvillig) ansatt i en 50-prosent stilling ved Ungdomsklubben Thunegården for å ta seg av en gruppe «bråkmakere» i 14-årsalderen som ungdomsklubben selv ikke klarte å holde orden på (Seljestad 1997: 18-19). Etter flere mislykkede forsøk på å engasjere ungdommene i aktiviteter traff han blink med gjøgling med akrobatikk og flammesluking. Elbæk erfarte at ungdommene fant disse aktivitetene spennende og utfordrende, og at de praktiske aktivitetene engasjerte dem i større grad enn det teoretiske skolesystemet de opponerte mot. Denne erfaringen ga grunnlaget for det som skulle bli Frontløperne:

«Dette arbeidet la grunnlaget for ei av læresetningane i Frontløpermiljøet: «Frå negativ synleggjing til positiv synleggjing». Det bygger på eit menneskesyn der folk er ressurspersonar og ikke klientar, og på erkjenninga av at den negative energien hos dei unge kan, i samarbeid med kompetansesterke vaksne, vendast til positive energiar, for den unge sjølv og for lokalmiljøet» (Seljestad 1997: 19).

I 1986 endrer Elbæk fokus, fra sosialt engasjert arbeid med ungdommene til aktiviteter og prosjekter for arbeidsledige i 18-25-årsalderen (Seljestad 1997: 20). Etter flere ulike prosjekter, dannes så *Frontløpernes kontor*, som fungerer som et formidlings- og rådgivningskontor for ungdom som har ideer til ungdomskulturelle prosjekter. Flere ulike organisasjoner skyter knopp ut ifra Frontløper-bevegelsen i de påfølgende årene. Ungdommene i Frontløper-bevegelsen hadde stort engasjement, men ingen formell utdanning innen entreprenørskap eller lederskap og kunnskapen var som nevnt basert på «learning by doing»-prinsippet.

«On the basis of these initial – yet crucial – experiences of starting «funky business» the FrontRunners started to ask themselves “What school could I have attended to be professionally equipped to meet the challenges I face today?”

After discovering that this dream school didn't exist (yet) a small core of the most experienced FrontRunners began to sketch the outline of what today is the professional and educational philosophy and concept behind the KaosPilots» (Elbæk 2006: 152).

2.3.3 **KaosPilotene i dag**

KaosPilotene i Århus åpnet 5. august 1991 og definerer seg i dag som en utdanning med fokus på «creative process, project and business design». Utdannelsen er treårig og hvert kull, eller *team*, består av 30-35 studenter. Det er opprettet flere søsterskoler i andre land, og KaosPilotene finnes i dag i Århus, Oslo², Malmö og Rotterdam (Elbæk 2006: 148).

KaosPilotene fronter i dag seks verdier, som ble identifisert i 2001 av studenter, ansatte, ledelsen og styremedlemmene. Disse verdiene og kvalitetene sies å være avgjørende for at KaosPilotene fortsetter å være KaosPilotene (Elbæk 2006: 245):

- *Playful: It has to be motivational, creative and constructive to be at the KaosPilots.*
- *Real World: We have to work with authentic projects.*
- *Streetwise: We should always think about young people – be aware of what's going on out there – at street level.*
- *Risk-taking: There has to be courage and the willingness to take risks.*
- *Balance: There has to be harmony between body and soul, form and content and between economic, human and time resources.*
- *Compassion: There always has to be empathy and social responsibility.*

Skolens verdier gjenspeiler deres praktiske tilnærming, samtidig som det humanistiske verdiaspektet går igjen i flere av punktene. Samtidig som skolen fronter disse seks verdiene legger den fokus på at studentene skal identifisere sine egne verdier og egne målsettinger for sitt liv og karriere:

² KaosPilotene Norge samarbeidet med Oslo Markedshøyskole om en treårig utdanning som kvalifiserte til bachelorgrad (i motsetning til utdanningen i Århus), men dette samarbeidet ble avsluttet i 2009 og fremtiden til KaosPilotene Norge er i skrivende stund ikke avgjort.

«[The students] don't necessarily have to identify and support the school's value set. But what's crucial for the school staff is that during the three years they're at the school the students work consciously towards identifying their own set of values and direction in life. That the students – when they graduate – as well as having a solid professional platform have a clear idea of who they are and what they want to spend their life in – have developed a life strategy where their ambitions, competence and values have an inner logic and balance» (Elbæk 2006: 26).

Dette viser at samtidig som skolen har uttalte verdier, oppfordres studentene til selvstendig tenkning og måldefinering. I min studie velger jeg derfor å se på prosesskonsulentene som selvstendige individer med personlige verdier og mål, og ikke utelukkende som KaosPiloter som utøver eller misjonerer skolens ideologi. Prosesskonsulentene i denne studien har en felles bakgrunn i utdannelsen fra KaosPilotene, men av intervjuene fremgår det at de har varierte ambisjoner, perspektiver og tanker om hvordan de ønsker å arbeide. På den andre siden kan de individuelle prosesskonsulentene sees som representanter for en ny type verdibaserte kunnskapsarbeidere, noe som ligger til grunn for valg av utvalg i denne studien. Den vesentlige forskjellen er at prosesskonsulentene her sees som en bestemt type kunnskapsarbeidere og aktører i bedriftsrådgivingsbransjen og ikke som representanter for en utdanningsinstitusjon.

2.4 Prosesskonsulentene

2.4.1 *Hvorfor prosesskonsulentene?*

Prosesskonsulentene jeg har intervjuet i denne studiene er valg ut i fra en rekke teoretiske og metodiske vurderinger. Som utgangspunkt for studien var jeg interessert i å se på sosiale relasjoner og individenes subjektive opplevelser som arbeidere i det fleksible arbeidslivet, som blant annet beskrevet av Sennett (2001). Jeg var interessert i å studere unge deltakere i en fleksibel arbeidssituasjon og hvordan de forholder seg til friheten og ustabiliteten i arbeidet. Flere beskrivelser og analyser av dagens arbeidsliv tar for seg denne type spørsmål, men et annet trekk ved mange av både dagens unge arbeidstakere og bedrifter er fokuset på utvikling og samfunnsansvar. Det humanistiske verdiaspektet var avgjørende for valget på KaosPilotene som bakgrunn for valg av informanter, hvor studentene har fått opplæring i

hvordan de ikke bare kan håndtere, men også utnytte og vokse på fleksibiliteten, samtidig som de har et verdifokus som skiller dem fra mer konvensjonelle retninger innen bedriftsledelse.

Prosesskonsulentene i denne studien ble valgt ut med utgangspunkt i deres bakgrunn fra KaosPilotene, under forutsetning om at de er eller har vært selvstendig næringsdrivende eller på annen måte drevet et eget foretak. Som selvstendig næringsdrivende står de i utgangspunktet fritt til å forme sin egen arbeidshverdag og må ikke tilpasse seg ferdigdefinerte tankesett eller arbeidsmetoder i etablerte organisasjoner. Som selvstendige deltakere i arbeidslivet står de samtidig i posisjon til å velge å vektlegge implementering av egne verdier, som for eksempel samfunnsansvar, i arbeidet. Friheten deres kommer både i form av deres selvstendighet som «self-employed», men også via deres virkeområde innen bedriftsrådgivning hvor samtlige av deltakerne i denne studien jobber med prosess- og prosjektledelse. Dette kan karakteriseres som et relativt nytt tilskudd til kategorien «frie yrker», hvor kunnskapene står i fokus og konsulentene selv kan velge hvor og i hvilken arbeidsrelasjon de ønsker å utøve sitt yrke. Den frie og til dels flytende posisjonen denne gruppen har i arbeidslivet fører til større valgfrihet, men samtidig stadige situasjoner hvor de konfronteres av andre aktører og må ta et standpunkt og selv ta alle viktige beslutninger. I dette ligger det en kontinuerlig definisjons- og beslutningsprosess i forhold til hvilke verdier og egenskaper de verdsetter og prioriterer, i forhold til strategisk-økonomiske, kulturelle eller moralske parametere.

2.4.2 ***Prosesskonsulentenes fagfelt og arbeidsområde***

Prosesskonsulentene definerer seg i hovedsak som prosjekt- og prosessledere. Hver av dem har ulike måter å arbeide på og til en viss grad tilbyr de ulike tjenester, fra ren prosessledelse i form av korte workshops i bedrifter, til produksjon av kick-off arrangementer, til visuelle fremstillinger av strategier eller andre budskap internt eller eksternt for bedriftene som leier dem inn. Tuva er en av dem som har fokus på visuelle fremstillinger og forklarer delvis hvordan hennes arbeid og metode skiller seg fra andre typer organisasjonskonsulenter.

«Tuva: Jeg jobber mye med prosesser, som vi kaller det. Workshops. Hvis du snakker med KaosPiloter så vil du høre «prosess» ganske ofte.

Cathrine: Ja, jeg har sett det er et sånt ord som går igjen mange steder.

Tuva: Ja, det er... Egentlig så er det jo det andre kaller for workshops. Ehm... og... Da jobber jeg mye med det vi kaller strategiprosesser, så noen kommer til meg, ofte i starten av prosjekter eller i starten av avdelinger som skal opprettes eller sånt som det der, så kommer de til meg og så okay, vi har et eller annet vi skal få til, vi har et eller annet vi vil oppnå, vi vet ikke helt hva det er, vi vet ikke helt hvordan vi skal gjøre det: Kan du hjelpe oss? Så er min filosofi da inni det at, og det vil nok de fleste KaosPiloter si at det er sånn de jobber, som er annerledes enn annen konsulentvirksomhet. Altså, jeg er ikke den som kommer inn og forteller dere hva dere skal gjøre, fordi at de som vet det er dere, det er ingen som kjenner dette så godt som dere gjør. Men det som jeg kan, det er metoder for å jobbe med de tingene. Sånn at... Altså metoder for å arbeide med hvilke mål vi har. Egentlig å få strukturert opp den der veien frem for hvor man skal. Og min innfallsvinkel alltid, er visuelt. Det er at jeg tegner veldig mye.»

Tuvas tilnærming, hvor hun fokuserer på dialog med kunden, fremfor å komme inn i organisasjonen med en «ferdigmodell» som en av de andre prosesskonsulentene kaller det, er tilsynelatende et gjennomgående trekk som skiller dem fra hvordan de hevder andre organisasjonskonsulenter arbeider. Dette skinner gjennom i Hans' beskrivelse av det hans bedrift arbeider med, samtidig som han beskriver bredden i ulike tjenester de tilbyr:

«Vi jobber primært med å utvikle arbeidsprosesser, for kundene våre. Det er alt i fra korte små kreative workshoper, som er litt sånn inn og ut for noen skal snakke om en kampanje eller sommerfest, eller det kan liksom være hva som helst da. Et eller annet hvor vi skal lage noen gode, morsomme, enkle ideer og kanskje lage en fremdriftsplan, så kan de gjennomføre resten selv. Til liksom lange, større endrings- og utviklingsprosesser, hvor det lengste vi har hatt har gått over to måneder, hvor vi jobber med kunden i større grad på de større spørsmålene. Da handler det om merkevarebygging eksternt for en stor avdeling, og så handler det litt om å jobbe internt med trivsel fordi de hadde for høy turnover blant annet. Så det er veldig stor forskjell, men vår jobb er å lage arbeidsprosessen, og så er det de som jobber der som er innholdsleverandører. Så vi er liksom ikke rådgivere, vi er prosessledere eller fasilitatorer. Så det er en veldig KaosPilot-aktig tilgang til det. Også blir du jo selvfølgelig noen ganger litt rådgiver også, men vi prøver å være ganske "tichte", i hvert fall når vi treffer folk, at ikke vi skal være de som kommer og skal vite best, for det tror vi at de vet selv. Også jobber vi veldig mye med store.. Sånn mange som kommer samtidig, sånn 100 stykker som skal ha et møte og mene noe om arbeidshverdagen sin.»

Et annet aspekt ved arbeidet til prosesskonsulentene, som skiller dem fra en del andre typer konsulentvirksomhet, er at flere av dem arbeider eller uttrykker et ønske om å arbeide innen «den fjerde sektor» eller med «sosial innovasjon». Dette presenteres i neste avsnitt.

2.4.3 **Fjerde sektor – i grenseland mellom næring og kultur**

«Okay, du har det private næringsliv og du har det offentlige, du har ideelle organisasjoner, og det er i spenningspunktet mellom disse at det er... Der er det mye dynamikk og mye bra å hente da. Det beste fra alle de tre, og det er det som utgjør den fjerde sektor» (Pia)

KaosPilotene som utdanningsinstitusjon har et eksplisitt uttalt verdifokus, i større grad enn de fleste andre handelshøyskoler, og med et spesielt fokus på «sosial verdi». Som en av prosesskonsulentene jeg har snakket med, Tuva, sier: «KaosPilotene ønsker jo å være ikke den beste skolen *i* verden, men den beste skolen *for* verden». Fokuset på sosial verdi, og det å være den beste skolen *for* verden går igjen i mye av skolens idealer. KaosPilotene som en form for handelshøyskole skal undervise studentene i å bygge finansielt bærekraftige bedrifter, men legger i tillegg vekt på at prosjektene og arbeidet de utfører skal sikte mot samtidig å være bærekraftige i sosiale og miljømessige forhold. Ved å kombinere de beste fra offentlig, privat og ideell sektor sikter stadig flere grupper seg inn mot en ny type bedrifter i det som kalles «fjerde sektor» (Elbæk 2006: 150).

«A sector populated by organisations, institutions and companies that are characterised by being self-financing – i.e. they operate on the free market – but who, on top of the bottom line, want to be measured and judged on the level of their social, ethical and environmental sense of responsibility» (Elbæk 2006: 150)

Fjerde sektor-bedrifter har som målsetting «å gjøre en forskjell» med tanke på sosiale problemstillinger, men tar samtidig utgangspunkt i at bedriften skal være levedyktig i en kapitalistisk kontekst. Fjerde sektor handler i dag i stor grad om *sosial innovasjon*, og om hvordan skape bærekraftige bedrifter som skaper både sosial og økonomisk verdi:

«A sector with companies, organizations and institutions that – more or less consciously – have adopted the best of all three ‘old’ sectors, and where the starting point is not only a clearly defined set of values but also a focus on the public good. A sector that still (almost always) plays according to the rules of the free market but is driven by the goal of making a social and cultural difference by developing new services and products that both enrich and improve human lives. A sector where profits don’t go to hungry shareholders, but to social innovation and/or back to the company’s many stakeholders» (Elbæk 2006: 151).

Arbeid i fjerde sektor knyttes ofte til win-win-win-prinsippet, der fokus ligger på «den tredje win» som skal komme lokalsamfunnet, miljøet eller annen tredjepart til gode og skape “sosial verdi”: «Win-win-win means that it is not enough that the directly involved parties are winning – the surroundings and the local environment also have to gain from the solution» (sitat fra en KaosPilot alumni og bedriftsleder i Krull 2009: 5). Et godt eksempel på fjerdesektorvirksomhet blir beskrevet av Lene, som jobber aktivt med sosial innovasjon og bedrifter i fjerde sektor:

«Jeg syns et godt eksempel på en suksessfull bedrift for meg, det er BAISIKELI, som jeg ofte bruker som et eksempel på sosial innovasjon. Det de gjør er at de leaser sykler til næringslivet i Danmark. Næringslivet får ned sykefraværet fordi at de ansatte sykler til jobb og bidrar bra til miljøet. Etter to år, så får de tilbake syklene, og så shipper de dem til Tanzania. Og i Tanzania så har de satt opp garasjer og ansetter lokale mennesker som trenger arbeid, og mekker om syklene til fraktsykler, til sykehussykler og til alle mulige sykler, som bedrer infrastrukturen og livsvilkårene til menneskene i Tanzania. Og leasingavtalen med næringslivet bidrar til at de har lønn og at de kan shippe syklene ned dit. Men det er ikke noen sånn større økonomisk tenking. Sånn: ‘Vi skal ikke bli rik på dette her. Det har med at vi skal skape verdi her, der og for alle parter’.»

Fjerde sektor er en relativt ny, men voksende retning innen organisasjonstenkning. I Norge har retningen fått en del oppmerksomhet de siste årene, men den er ennå ganske fersk i følge en av mine informanter: «Når jeg begynte for to år siden så hadde ingen hørt om det begrepet overhodet, og det inkluderer Innovasjon Norge. De hadde ikke noen idé om sosialt entreprenørskap eller sosial innovasjon». Mye tyder på at stadig flere aktører i det norske arbeidslivet, også uten tilknytning til KaosPilotene, åpner for sosial innovasjon og virksomheter i den fjerde sektor. Et eksempel er organisasjonen «Fjerde Sektor Norge» som ble stiftet januar 2011 (Fjerde Sektor Norge 2011a). Organisasjonen er i følge deres egne nettsider «en politisk uavhengig organisasjon som jobber for å etablere en ny sektor innen norsk økonomi i skjæringspunktet mellom forretningsmessige prinsipper og gode formål» (Fjerde Sektor Norge 2011b). Styremedlemmene i organisasjonen har bakgrunn fra mer konvensjonelle utdanningsinstitusjoner, men jobber aktivt for fjerde sektor i likhet med prosesskonsulentene og KaosPilotene. Fjerde Sektor Norge har ikke samme bakgrunn eller uttalte verdifokus som KaosPilotene, men fokuserer i likhet med KaosPilotene på at det er mulig å etablere bedrifter som skaper både økonomisk og sosial verdi:

”De tre eksisterende sektorene (privat-, offentlig- og frivillig sektor) opplever alle et markant eksternt press på å bli bedre. For offentlig og frivillig sektor handler dette om et finansielt og administrativt press – mer valuta for pengene. For privat sektor er det et kontinuerlig press på å bidra med sosial verdiskapning og ta samfunnsansvar.

Dermed ser vi at offentlig – og frivillig sektor presses mot å bli med lik privat sektor – i retning av større finansiell verdiskapning, mens privat sektor presses mot å likne mer på frivillig sektor med sin sosiale verdiskapning.

Dette fører til at vi får et konvergensområde – et pressfelt hvor sektorene møter hverandre og hvor det dannes nye, mer effektive hybridstrukturer med innovative forretningsmodeller. Dette konvergensområdet med nye hybridstrukturer omtales som en ny, Fjerde Sektor.” (Fjerde Sektor Norge 2011c)

Næringslivet i den vestlige verden har de siste årene lagt stadig mer fokus på samfunnsansvar i form av ulike veldedige prosjekter både lokalt og internasjonalt. En stor andel større bedrifter i vestlige land promoterer «samfunnsansvar» som en del av bedriftens virkeområde, blant annet på bedriftsnettsider og lignende, men som den kommende analysen vil vise kritiserer en del av prosesskonsulentene denne formen for samfunnsansvar eller såkalt *Corporate Social Responsibility* (CSR) for å fungere mer som en form for markedsføring for bedriften enn de mer innovative prosjektene og bedriftene innenfor fjerde sektor, hvor den sosiale verdien er en grunnleggende del av arbeidet i like stor grad som den økonomiske strategien.

3. Teoretisk tilnærming

«Theory is of value in empirical science only to the extent to which it connects fruitfully with the empirical world.» (Blumer 1969: 143)

3.1 Innledning

Arbeidssosiologisk teori tilbyr et stort mangfold av perspektiver for å forstå både objektive rammer for arbeidet og den subjektive opplevelsen hos kunnskapsarbeidere i det nye, fleksible arbeidslivet. Det teoretiske rammeverket for min studie kretser rundt perspektiver på identitet, motivasjon, verdier og grensedragning. Ved å veksle mellom ulike perspektiver forsøker jeg å konstruere et rammeverk for å analysere hvilke verdier og holdninger til arbeid som står sentralt hos prosesskonsulentene, og hvordan de posisjonerer seg i forhold til andre konsulenter og aktører i arbeidslivet i en identitetsdannende definisjonsprosess.

3.2 Arbeidsorienteringer

Prosesskonsulentenes ønsker for arbeidet, og deres ambisjoner for hvilke mål de ønsker å oppnå via arbeidet, kan best forstås ved å se på det subjektive meningsinnholdet de tillegger arbeidet. Denne subjektive siden av menneskers forhold til sitt arbeid omtales ofte som *arbeidsorientering* og kan defineres som «the meaning attached by people to their work which predisposes them to think and act in particular ways with regard to that work» (Watson 2008: 239).

Martin Baethge (1994) bruker arbeidsorienteringsbegrepet i sin studie av «arbeid og identitet hos unge», og legger i likhet med min studie vekt på de subjektive sidene ved arbeidet. Baethge ser på betydningen av lønnsarbeid for unges identitet, og hans funn viser at de unge er mindre opptatt av materielle goder og karrieremål i sine livskonsepter³. De unges forventninger til arbeidet, eller det Baethge kaller *forventningsorienteringer*, er i stor grad

³ Baethge (1994: 232) bruker begrepet «livskonsept» som synonym for «den klassiske forestillingen av identitetsdannelse».

fokusert på at arbeidet skal være subjektivt meningsfullt og gi muligheter for å realisere sine evner og seg selv som personer:

«Det er ikke karriere og drømme om erhvervsmessig opstigning eller om de store penge, som står i forgrunden hos de unge, som har arbeidet i centrum av deres livskonsept. Det er innholdsmessigt tilfredsstillende arbejde, hvor de kan bruke sig selv som personer, og hvor de kan finde anerkendelse, selvbekræftelse og følelsen af social integration.» (Baethge 1994: 235)

Orienteringen mot meningsinnholdet i arbeidet omtaler Baethge (1994: 241) som *menings- og subjektorienterte forventninger* i motsetning til orientering mot *materielt og reproduksjonsorienterte forventninger*. Arbeidsorientering rettet mot mening og subjektivitet i arbeidet kan sees som en *indre orientering* hvor arbeidet i seg selv oppleves som verdifullt. Denne type orientering kan omtales som *byråkratisk* eller *karriereorientering* (Goldthorpe et al. 1968 i Watson 2008: 241) hvor personer føler en «moralsk forpliktelse» og interesse for arbeidet samtidig som arbeidet oppleves som en kilde til egen identitet. Omvendt kan orientering mot materielle goder forstås som en *orientering mot ytre faktorer* eller *instrumentell orientering* (Watson 2008: 240), hvor arbeidet sees som et middel mot oppnåelse av goder utenfor selve arbeidet i form av lønn som gir muligheter til å føre en bestemt livsstil. En instrumentell orientering til arbeidet innebærer ikke nødvendigvis noen faglig interesse for arbeidet. Identitet og interesser ligger på andre arenaer i livet hos personer med denne type arbeidsorientering.

Baethges (1994) perspektiv viser, foruten orientering i arbeidet, at mennesker, særskilt unge, samtidig har ulike orienteringer med tanke på arbeidets betydning i forhold til andre aspekter av livet. Han skiller mellom fire ulike *livskonsepter*: *Arbeidsorientert* hvor arbeidet har størst betydning for deres identitet og fremtidsplaner, *balansert* hvor arbeid og privatliv er like viktig, *familiesentrert* hvor familien er viktigst, mens arbeidet også er av betydning, og til sist *fritidsorientert* hvor fokus ligger på hobbyer og fritidsinteresser og arbeidet tillegges mindre betydning for identitetsdannelse. Mens Baethges inndeling av menings- og subjektorienterte forventninger versus materielt- og reproduksjonsorienterte forventninger handler om menneskers orientering til arbeid med tanke på ønsket «output» eller hva de ønsker å få ut av arbeidet, handler livskonseptorienteringene nevnt i dette avsnittet om interesse for arbeid versus andre livsarenaer som sentrale for identitetsdannelse. Baethge fant en overvekt blant de

unge med arbeidsorientering i sitt livskonsept, og argumenterer for at «arbeidet har *tiltappende identitetsrelevans*» (Baethge 1994: 235). Som selvstendig næringsdrivende er det nærliggende å anta at prosesskonsulentene i stor grad er arbeidsorientert i sitt 'livskonsept', men i stedet for å bygge på antakelser om selvstendig næringsdrivende generelt, har jeg valgt å utforske dette blant prosesskonsulentene som gruppe, med noen kanskje overraskende resultater.

Watson (2008: 239) argumenterer for at begrepet 'arbeidsorientering' er et mer fruktbart begrep enn 'arbeidsmotivasjon' (work motivations) når man snakker om menneskers holdninger og perspektiver på arbeid. Han kritiserer arbeidsmotivasjonsbegrepet for ofte å føre til en «enten eller» forståelse av menneskers motivasjon, mens arbeidsorienteringsbegrepet rommer en mer sammensatt forståelse av menneskers perspektiv på og ønsker for utbytte av arbeidet:

«So much everyday discussion of work attitudes and work motivation centers, in effect, upon the question of whether people generally are intrinsically or extrinsically oriented towards their work. [...]. But this is too simplistic; the concept of work orientation goes beyond this and shows that the ways in which people approach their work typically includes mixtures of these basic inclinations while nevertheless containing specific leanings in one or other of these general directions.» (Watson 2008: 240)

Menneskers perspektiver på arbeid, og forventninger til hva de ønsker å få ut av arbeidet, menings- eller materielt orientert, har mye å si for hvilke valg de gjør, hvilke målsettinger de har. Arbeidsorienteringsbegrepet åpner for å se menneskers tilnærming til arbeidet som sammensatt av ulike verdier og interesser, og vil derfor tillegges stor vekt i min analyse. Jeg vil imidlertid trekke inn elementer fra motivasjonsteori, i den grad de kan bidra til å belyse handlinger og valg som motivert av ulike ønsker og behov, uten å gå i fellen med å analysere arbeidsmotivasjon som enten indre- eller ytreorientert. Begreper som anerkjennelse og selvrealisering er mye nevnt i diskusjoner rundt arbeidsorientering hos unge kunnskapsarbeidere i dag, og med utgangspunkt i deres tilknytning til Maslows behovshierarki mener jeg det er relevant å trekke vekslers på motivasjonspsykologiske perspektiver.

3.3 Motivasjon for arbeid

Prosesskonsulentene har tatt et bevisst valg i sin arbeidssituasjon som selvstendig næringsdrivende. De har valgt en yrkesvei som mange anser som risikabel, og som de selv forteller, er det en arbeidssituasjon som til tider krever mye av dem med tanke på både tid, krefter og utholdenhet. For å forstå valgene de har gjort kan det vært fruktbart å se på deres motivasjon for arbeidet og hvordan de begrunner sine valg i forhold til dette. Motivasjon og begrunnelse for valg de har tatt kan gi en forståelse av hvordan de tenker om arbeid og hva de ønsker å få ut av arbeidet. Det kan også si noe om hva prosesskonsulentene ønsker å oppnå gjennom arbeidet, altså ambisjoner og målsettinger, som igjen kan relateres til deres verdiorienteringer.

3.3.1 *Hva er motivasjon?*

Motivasjon er et begrep som er mye brukt i dagligtale, og refererer ofte til en subjektiv følelse av entusiasme for å utføre en handling eller jobbe mot et mål man anser som attraktivt og verdifullt. Innenfor motivasjonspsykologi defineres *motivasjon* som «those processes that give behavior its energy and direction» (Reeve 2005: 6). Denne forståelsen av motivasjon kan sees som en konkretisering av den dagligdagse bruken av begrepet og innebærer at «Energy implies that behavior has strength – that it is relatively strong, intense, and persistent. Direction implies that behavior has purpose – that it is aimed or guided toward achieving some particular goal or outcome» (Reeve 2005: 6). I likhet med Baethges (1994) distinksjon mellom menings- og materiell arbeidsorientering, skiller motivasjonspsykologien mellom indre og ytre motivasjon. En nyanse her er at Baethges perspektiv er rettet mot forventninger om utbytte av arbeidet, mens de motivasjonspsykologiske begrepene legger fokus på hva som motiverer til å utføre en handling – i dette tilfellet et stykke arbeid. Definisjonene på indre og ytre motivasjon har likevel visse likheter med henholdsvis Baethges menings- og materiell orientering. *Indre motivasjon* viser til «the innate propensity to engage one's interests and to exercise one's capacities and, in doing so, to seek out and master optimal challenges [...]. It emerges from psychological needs, personal curiosities, and innate strivings for growth»; mens *ytre motivasjon* «arises from environmental incentives and consequences (e.g. food, money). Instead of engaging in an activity to experience the inherent satisfactions it can bring (as with intrinsic motivation), extrinsic motivation arises from some consequence that is separate from the activity itself» (Reeve 2005: 134). Indre og ytre motivasjon viser til dels hvordan mennesker gir handlinger og arbeidsaktivitet mening på et subjektivt nivå. Dette kan

videre relateres til instrumentell og byråkratisk orientering til arbeidet (Watson 2008: 241), hvor en instrumentell orientering preges av ytre motivasjon, mens byråkratisk eller karriereorientering i større grad relaterer til indre motivasjon og interesse for arbeidet i seg selv. De ulike tilnærmingene til hva som motiverer til arbeid skilles ut i fra hva som motiverer mennesker til handling – indre interesse eller ytre insentiver og belønninger. Jeg vil bruke denne distinksjonen i analysen av prosesskonsulentenes fortellinger om deres motivasjon i arbeidet og begrunnelse for egne yrkesvalg, men distinksjonen mellom indre og ytre motivasjon vil også trekkes inn i den senere analysen av *grensedragnings* mellom prosesskonsulentene og andre aktører, et begrep jeg vil gå nærmere inn på senere i teoridelen.

Maslows behovshierarki er en av de mest kjente motivasjonsteoriene, og bygger på tanken om at motivasjon handler om å dekke ulike behov (Reeve 2005). Maslows behovshierarki består av fem nivåer, hvor det nederste nivået er grunnleggende *fysiologiske behov* som må dekkes før motivasjonen rettes mot de påfølgende nivåene i tur: *sikkerhetsbehov*, *behov for tilhørighet*, *kjærlighet*, *anerkjennelse* og til sist *selvrealisering* (Schiefløe 2004: 277). Maslows hierarkiske inndeling er noe omdiskutert i senere tid (Reeve 2005: 414), og behovene blir i dag ofte delt inn i to typer behov: *Mangelbehov*, som inkluderer de fire nederste nivåene og *vekstbehov* som er knyttet til selvrealiseringsbehovet. (Reeve 2005: 412). Maslow hevder at ulike mennesker befinner seg på ulike trinn i hierarkiet, men det kan også tenkes at det er større forskjeller mellom selvaktualiserende mennesker på toppen av hierarkiet og dem som motiveres av mangelbehov:

«Maslow hevdet at selvaktualiserende mennesker, i motsetning til dem som er styrt av mangelmotiv, har bestemte kjennetegn. For det første oppfatter de virkeligheten helt og fullt, og fokuserer ikke på objekter som kan tilfredsstille behov lavere i hierarkiet. De viser stor aksept for seg selv, andre og naturen, og de er spontane og naturlige. Videre er de opptatt av problemer og ikke seg selv, og de har behov for å være alene, da de er avhengige av sine egne følelser og verdier når det gjelder å styre sitt liv. Et annet kjennetegn er at de er svært selvstendige og de viser fornyet friskhet og takknemlighet over livets små gleder. Det er også blitt påstått at de har periodiske mystiske eller store opplevelser (f.eks. av grenseløse muligheter), samt at de identifiserer seg med alle mennesker og dermed vil oppleve forpliktelser som tilhørighet til mennesker langt utover seg selv om sine nærmeste» (Einarsen og Skogstad 2005: 59-60)

Dette perspektivet på mennesker som motiveres av selvrealiseringsbehovet antyder at denne typen mennesker er mer opptatt av andre mennesker og samfunnsmessige problemer enn andre personer. Sett i sammenheng med KaosPilotenes vektlegging av medmenneskelighet, sosial verdi og arbeid i fjerde sektor kan det tenkes at et fokus på samfunnsansvar kan forklares ut i fra vekstmotivasjonskonseptet. KaosPilotene har også, som nevnt i kapittel to, et uttalt mål om personlig utvikling for studentene sine, noe som unektelige må kunne relateres til selvrealiseringsbegrepet. Selvrealiseringsbegrepet knyttes samtidig til *autonomi* og *åpenhet mot erfaringer* (Reeve 2005: 412) – to begreper som sto sentralt i samtalen med prosesskonsulentene, og som jeg vil gå dypere inn på i den kommende analysen.

3.3.2 **Verdidriv**

Motivasjonsbegrepet er i hovedsak fokusert på individuelle prosesser med bakgrunn i den psykologiske fagdisiplinen. Som et alternativt eller komplimenterende begrep for å forklare hva som motiverer mennesker til å arbeide har Michael Maccoby (1989) konstruert begrepet 'verdidriv' som legger større vekt på kulturelle sider ved menneskelig handling:

«Begrepet verdidriv er nyttig, fordi det kombinerer det vanlige begrepet driv, som impliserer kraft og energi – bevisst («Jeg arbeider meg frem mot målet») eller ubevisst («Jeg føler at jeg bør gjenta disse forbindelsene») med verdi, et kognitivt ord som brukes til å definere kultur» (Maccoby 1989: 267).

Maccoby (1989) har definert åtte kategorier av verdidriv: *Overlevelse*: Drivet for å dekke grunnleggende behov i forhold til mat, hus, fravær av fare og lignende; *Samhørighet* som er drivet mot sosiale behov som blant annet tilhørighet, omsorg og anerkjennelse; *Nytelse* som handler om komfort, god mat og drikke, moro og skjønnhet; *Informasjon* er drivet mot stimulering av følelser, tilbakemelding, kunnskap og forståelse; *Mestringsevne* handler om blant annet kompetanse, autonomi, kontroll og ytelse; *Lek* er drivet mot eventyr og eksperimentering, kreativitet og nytenkning, utforskning og konkurranse; *Verdighet* er knyttet til respekt, ære, integritet og aktelse, og til sist; *Mening*, som er «drivet mot å integrere de andre drivene og få noe fornuftig ut av hver situasjon ved å tilføre verdier, lete etter forklaringer eller finne håp i religiøs transcendens. Alle de andre behovene blir utformet av drivet mot mening» (Maccoby 1989: 57-76). I følge Maccoby (1989) er verdidriv den motiverende kraften som ligger til grunn for motivasjon hos ulike typer mennesker i

arbeidslivet. Han definerer samtidig flere ulike karaktertyper, og argumenterer for at de ulike typene blir motivert gjennom mønstre av verdidriv, hvor hver karaktertype blir motivert av flere verdidriv, men at ett av verdidrivene som regel er dominerende hos hver av karaktertypene (Maccoby 1989).

3.4 Identitet og karakter i det fleksible arbeidet

Prosesskonsulentenes valg og handlinger kan bare delvis forklares ut i fra motivasjon for å tilfredsstille ulike behov. Flere kulturelle og etiske aspekter spiller inn på menneskers handlinger, og prosesskonsulentene forteller i noen tilfeller eksplisitt om hvordan deres personlige verdier eller etiske vurderinger har stor innflytelse på hva de gjør, både i arbeidet og på fritiden. Denne typen vurderinger kan stamme fra kulturelle strukturer, som for eksempel religion og ideologier, og kan knyttes til identitetsbegrepet. *Identitet* handler om hvordan individer og grupper definerer seg selv, ofte ut i fra hvem de er og hvem de *ikke* er. Verdier og ideologier er i stor grad knyttet til menneskers identitet, samtidig som *karakter*begrepet ofte brukes for å beskrive individer og gruppers sentrale verdier og vurderinger av gode og mindre gode handlinger og tankesett. Både identitets- og karakterbegrepet kan bidra til å gi en forståelse av hvordan prosesskonsulentene ser seg selv og andre i forhold til deres perspektiver på arbeidet og på hva arbeidet burde være. Hvordan definerer prosesskonsulentene seg selv som individer og som gruppe? Hva karakteriserer deres identitet med tanke på hvordan de mener at de *er* og hvordan de mener de *ikke* er? Hvilke verdier knytter de til sitt bilde av seg selv og sin identitet, og hvilke verdier eller væremåter tar de avstand fra? Hva tenker prosesskonsulentene om hvilke egenskaper og verdier som definerer dem som personer og som en type kunnskapsarbeidere i det fleksible arbeidslivet? Jeg vil i denne oppgaven legge vekt på identitetsbegrepet i analysen av prosesskonsulentenes verdier og sosiale grensedragninger, men vil samtidig trekke vekslers på karakterbegrepet som er sentralt i ulike analyser av verdier og moral i arbeidslivet (Sennett 2001, Maccoby 1989).

3.4.1 Identitetsbegrepet

Identitet blir i konstruktivistiske perspektiver forstått som en vedvarende *prosess* i større grad enn faste «merkelapper». Richard Jenkins (2006) har et konstruktivistisk perspektiv på identitet og argumenterer for at mens begrepet 'identitet' antyder noe fast og permanent,

burde samfunnsvitere, for å unngå reifikasjon, i stedet forholde seg til 'identifisering' som i større grad legger vekt på det prosessuelle i identitetsbegrepet:

«Indeed, identity can only be understood as a process, as 'being' or 'becoming'. One's identity – one's identities, indeed, for who we are is always singular and plural – is never a final or settled matter. Not even death freezes the picture: identity or reputation can be reassessed, and some identities – sainthood or martyrdom, for example – can only be achieved beyond the grave» (Jenkins 2006: 5).

Jenkins (2006) argumenterer for at identitetsbegrepet viser til en prosess hvor individer og grupper vurderer seg selv og andre med utgangspunkt i to kriterier: *likhet og forskjell* (Jenkins 2006: 4). Hvem er vi lik og hvem eller hva er vi forskjellig fra? Hva er vi og hva er vi ikke? I tråd med hans prosessuelle identitetsperspektiv argumenterer Jenkins for at identifisering, som et verb, handler om «å klassifisere ting eller personer» og «å assosiere seg med, eller knytte seg til, noe eller noen andre (for eksempel en venn, et idrettslag eller en ideologi)» (Jenkins 2006: 4, egen oversettelse). Identitet forstått som *identifisering*⁴ har samtidig en relasjonell eller sosial forankring, i hvordan mennesker vurderer sin likhet eller forskjell fra andre. Jenkins argumenterer for at skillet mellom *personlig* og *sosial* identitet er unødvendig, siden identitet og identifisering i bunn og grunn er en sosial prosess:

«If my argument of this book is correct, all human identities are by definition social identities. Identifying ourselves or others is a matter of meaning, and meaning always involves interaction: agreement and disagreement, convention and innovation, communication and negotiation. To add the 'social' in this context is therefore redundant» (Jenkins 2006: 4).

Analysen i mitt prosjekt er sentrert rundt spørsmål om hvordan prosesskonsulentene reflekterer rundt sine verdier og ambisjoner, som videre kan relateres til hvordan de er, hva de ønsker å oppnå med arbeidet og hvilken type konsulent eller kunnskapsarbeider de ønsker å være. Dette er spørsmål som kan knyttes til identitet eller i Jenkins perspektiv, hvordan de identifiserer seg i forhold til andre konsulenttyper, ulike verdier og ideologier, og ulike karaktertyper. I sine fortellinger legger prosesskonsulentene ikke bare stor vekt på hvordan de

⁴ I følge Jenkins (2006: 5) er 'identifisering' er mer riktig begrep enn 'identitet', men fordi 'identitet' er et enklere begrep når man kommuniserer med «resten av verden» argumenterer Jenkins for at man kan bruke 'identitet' så lenge vi er bevisst på at det impliserer 'identifisering'.

ér eller hvordan de *ønsker* å være som prosesskonsulenter, men uttrykker samtidig en tydelig avstand fra andre typer konsulenter, andre typer verdier og andre holdninger til arbeidet. Når de snakker om hvordan de selv er som person, hvordan de som prosesskonsulent eller selvstendig næringsdrivende er, legger de vekt på hvordan de *ikke* er, og trekker grenser mellom «vi» og «de andre». Denne prosessen kan relateres til mer konvensjonelle perspektiver på «sosial identitet». Jeg vil i de kommende avsnitt, etter presentasjon av karakterbegrepet, trekke inn perspektiver på denne distanseringen som ‘symbolske grenser’ med utgangspunkt i Lamonts (1994) perspektiv, men som Jenkins også sier: «Logically, inclusion entails exclusion, if only by default» (Jenkins 2006: 79).

3.4.2 **Karakterbegrepet**

Identitet, forstått som *hvem* eller *hvordan* man er eller *ønsker* å være, kan knyttes til *karakterbegrepet*, som har røtter tilbake til antikken. Jeg legger i dette prosjektet vekt på betydningen av verdier for identifiseringsprosesser, og i den sammenheng kan det være aktuelt å trekke veksler på karakterbegrepet, som antikkens filosofer omtalte som «den etiske verdien vi tilskriver våre egne ønsker og våre relasjoner til andre» (Sennett 2001: 16). Prosesskonsulentenes verdier er på noen områder relatert til etiske problemstillinger, og spørsmål om hvordan være et godt menneske i møte med andre mennesker – både i arbeidet og ellers. Sennett argumenterer for at arbeidet i den fleksible kapitalismen undergraver den personlige karakter, gjennom fragmentering av karrieren og løsrivelse fra langvarige relasjoner: «Hvordan kan et menneske skape en identitetsfortelling og en livshistorie i et samfunn som består av episoder og fragmenter?» (Sennett 2001: 33). Svekket personlige verdier og etiske holdninger til andre mennesker i det nye arbeidslivet, spør Sennett:

«Karakter handler mer bestemt om de langsiktige aspektene ved våre emosjonelle erfaringer. Karakter kommer til uttrykk gjennom lojalitet og gjensidig forpliktelse, ved å strebe etter langsiktige mål eller ved å utsette behovstilfredsstillelsen for å oppnå et mål i fremtiden. [...] Hvordan kan vi avgjøre hva som er av varig verdi i oss selv, når samfunnet er så utålmodig og kun fokuserer på det umiddelbare øyeblikk?» (Sennett 2001: 16-17)

Identitet og verdier står i sentrum av min analyse, men i den grad verdier handler om etikk og ens relasjoner til andre mennesker, kan karakterbegrepet bidra med et perspektiv på hvordan prosesskonsulentene ser på verdier i forhold til egen og andres identitet som konsulenter i

bedriftsrådgivningsbransjen. Samtidig som samfunnsspørsmål og sosialt arbeid har stor betydning for prosesskonsulentene, kan det også identifiseres verdier på et mer personlig plan, om hvilken type menneske de ønsker å være og hvordan de ser på karakteren i form av arbeidsetikk og moral i mellommenneskelige relasjoner i arbeidet.

3.5 Symbolske grenser og gresnedragning

Prosesskonsulentene har klare tanker om egne verdier og ambisjoner. Samtidig kom det tydelig frem i intervjuene at de i stor grad distanserer seg selv fra andre konsulenter i samme bransje, og det var tydelig at prosesskonsulentene i en del tilfeller definerte seg selv og sine verdier i kontrast til deres syn på andre. Michéle Lamont (1994) bruker begrepet *gresnedragning* (boundary work) om subjektive vurderinger mennesker gjør når de distanserer seg fra andre mennesker med utgangspunkt i *symbolske grenser*, definert som «the criteria that are used to evaluate status» (Lamont 1994: 5) og «conceptual distinctions that we make to categorize objects, people, practices and even time and space» (Lamont 1994: 9). Lamont mener gresnedragning som subjektiv handling er knyttet til hva mennesker definerer som en «verdige person».

«I compare competing definitions of what it means to be a "worthy person" by analyzing symbolic boundaries, i.e. by looking at implicit definitions of purity present in the labels interviewees use to describe, abstractly and concretely, people with whom they consider themselves to be superior and inferior, and people who arouse hostility, indifference, and sympathy.» (Lamont 1994: xvii)

Lamont (1994) skiller mellom tre typer symbolske grenser: *Sosioøkonomiske, kulturelle og moralske*. Kultursosiologisk teori har historisk sett lagt stor vekt på de to første kategoriene, mens Lamont (1994: 5) argumenterer i sin studie for at betydningen av moralske grenser har vært undervurdert, blant annet av Pierre Bourdieu og hans perspektiv på sosiale distinksjoner. Jeg vil i min studie trekke veksler på Lamonts *tre* typer symbolske grenser, og analysere prosesskonsulentenes verdiorienteringer opp mot hennes symbolske grenser for å belyse problemstillinger om hvilke grenser eller distinksjoner som er dominerende i prosesskonsulentenes gresnedragningsarbeid, altså deres vurderinger av seg selv og andre i forhold til deres verdier og aspirasjoner.

3.5.1 **Sosioøkonomiske grenser**

Sosioøkonomiske grenser trekkes når mennesker vurderer andre personer på bakgrunn av «people's social position as indicated by their wealth, power, or professional success» (Lamont 1994: 4). Sosioøkonomiske grenser handler om levestandard, gjerne i form av statussymboler som for eksempel fine hus, dyre biler og materielle goder, og individers makt og innflytelse på arbeidsplassen og i samfunnet ellers. Suksess er et stikkord for denne kategorien, og Lamont skriver om personer som trekker grenser ut i fra sosioøkonomiske forhold at: «They don't like to associate with losers and they mostly choose their friends on the basis of 'how well they have done for themselves'. [...] In short, people who draw socioeconomic boundaries are attracted by success» (Lamont 1994: 63). Sosioøkonomiske grenser kan for eksempel komme til uttrykk ved at personer snakker mye om materielle gode eller ser opp til mennesker med stor profesjonell suksess.

3.5.2 **Kulturelle grenser**

Kulturelle grenser trekkes på bakgrunn av vurderinger av andre menneskers utdannelse, intelligens, manerer, smak og forbruk av høykultur (Lamont 1994: 4). I presentasjonen av kulturelle grenser refererer Lamont til Bourdieu for å forklare betydningen av forbruk av høykultur som sosial distinksjon:

«According to Bourdieu, command of high culture is valued in France over scientific or technological knowledge partly because it expresses the intrinsic quality of the person, i.e., his or her ability to invest in something that cannot be bought, and to use his or her time in a gratuitous, i.e. noneconomic way, this constituting the supreme affirmation of personal excellence.» (Lamont 1994: 107)

Kulturelle grenser kan relateres til en rekke ikke-materialistiske interesser, som kunst og teater, til dannelse og evnen til å ha et reflektert forhold til omverdenen. En fransk sosialarbeider i Lamonts studie sier om mennesker som baserer sine vurderinger på kulturelle grenser at: «They pride themselves, too, on their 'critical sense and ability to have personal opinions independent of the conformism of the day'» (Lamont 1994: 111).

3.5.3 *Moralske grenser*

Moralske grenser trekkes ut i fra vurderinger av moralsk karakter, og sentrerer i følge Lamont rundt "such qualities as honesty, work ethic, personal integrity and consideration for others" (Lamont 1994: 4). Lamont (1994: 5) argumenterer i sin studie for at Bourdieu, som er dominerende innen kultursosiologien, underestimerte viktigheten av moral som sosial distinksjon, mens han overvurderte betydningen av kulturelle og sosioøkonomiske grenser. Som eksempler på noen aspekter av moralske grenser nevner Lamont blant annet ærlighet, integritet, å være seg selv, kompetanse, høy arbeidsmoral, altruisme og å delta i frivillig arbeid. Mennesker som vurderer andre ut i fra moralske grenser er i følge Lamont (1994: xxvi) mer opptatt av "hvilken type menneske man er" enn andre og mer tradisjonelle suksessfaktorer:

«Worldly success is secondary to 'what kind of human being you are'. They oppose those who judge others on the basis of their income, occupational prestige, or the status of their leisure-time activities. In brief, they all dislike social climbers» (Lamont 1994: xxvi)

Moralske grenser relateres til flere aspekter av menneskelig handling, og flere av dem kan konkret relateres til arbeidssituasjonen som står i fokus i min studie. Grensene som trekkes ut i fra moralske vurderinger er knyttet til både arbeidsetikk og hvordan man konkret handler og forholder seg til arbeidet, men også hvordan mennesker forholder seg til andre mennesker for eksempel i arbeidssammenheng. Lamont viser blant annet gjennom et eksempel på hvordan amerikanerne i hennes studie vurderer og distanserer seg fra andre, at preferansene og grensene som trekkes ut i fra dem ofte er sammensatte og snevre. I dette eksempelet viser hun at både for mye og for lite motivasjon simultant kan gi grunnlag for grensedragning med utgangspunkt i moralske grenser og stemping som for eksempel 'taper' eller 'streber':

«I found that Americans think that honesty is signaled through friendliness, conflict avoidance, team orientation, and flexibility. On the other hand, moral character as revealed by competence and work ethics, which themselves are related to competitiveness, dynamism, resiliency, long-term planning, and well regulated ambition. But too much ambition and one becomes a social climber. Too little and one is a loser.» (Lamont 1994: 35)

Jeg vil i analysen undersøke hvordan prosesskonsulentenes verdiorienteringer kan fungere som utgangspunkt for grensedragning i likhet med Lamonts eksempel, men her i en norsk kontekst.

3.5.4 *Grensedragning i arbeidslivet*

Lamont (1994: 2) utførte i sin studie intervjuer med hvite menn i øvre middelklasse, siden denne sosiale kategorien fremdeles har de mest innflytelsesrike stillingene i arbeidslivet, og kan fungere som *portvakter* (gatekeepers) som avgjør hvilke personer som får tilbud om jobb eller blir forfremmet. Lamont peker på at det ikke utelukkende er formelle kvalifikasjoner som utdanning og erfaring som avgjør hvem som får de best betalte stillingene eller de mest interessante oppdragene, men at det å ha den riktige væremåten og de rette kontaktene også har stor betydning:

«Getting access to these informal resources largely depends on sharing a valued cultural style. Indeed, research shows that managers favor employees who resemble them culturally, and that corporate success partly depends on making other managers 'comfortable' by conforming in cultural matters and not 'standing out'» (Lamont 1994: 1).

Min studie kretser rundt noen av de samme temaene som Lamonts studie, men skiller seg vesentlig ved at prosesskonsulentene per dags dato ikke besitter viktige stillinger i samfunns- og arbeidslivet og at deres vurderinger av andre (les: symbolske grensedragning) dermed ikke vil ha samme maktfunksjon som hos Lamonts "portvakter" (Lamont 1994: 2). Prosesskonsulentene utgjør i stedet en type unge, ambisiøse kunnskapsarbeidere som ikke nødvendigvis ønsker å tilpasse seg de kulturelle, sosioøkonomiske og moralske preferansene til dagens ledere. I stedet retter prosesskonsulentene, både som individer og som gruppe, kritikk mot det dominerende systemet, og den dominerende væremåten som er basert på dagens ledes preferanser. Som min analyse antyder ønsker prosesskonsulentene autonomi i forhold til hvordan arbeid utføres og hvordan de fremstår for andre i en arbeidssituasjon. Gjennom praksis og tankesett distanserer prosesskonsulentene seg fra normen i bedriftsrådgivningsbransjen i dag, og retter eksplisitt og implisitt kritikk mot status quo.

3.6 Identitet som kritikk

Flere elementer i prosesskonsulentenes grensedragning og kritikken de retter mot andre aktører kan forstås ut ifra Jenkins' (2006) perspektiv på identitet. Når de kritiserer andre aktører konstruerer de et skille mellom dem selv og andre, som bidrar til å danne en felles identitet som «prosessledere» eller «verdibaserte konsulenter». Jenkins legger vekt på nettopp *intergrupperelasjoner* som en viktig del av identitet og identifisering:

«The approach understands collective identification as not just an internal group matter, but as coming into being in the context of intergroup relations: thus groups identify themselves against, and in their relationship with others» (Jenkins 2006: 92).

Intergruppervurderinger preget av kritikk kan i denne studiens kontekst relateres til Boltanski og Chiapellos (2007) perspektiv «the new spirit of capitalism» hvor det kapitalistiske system endrer sin form etter kritikken som blir rettet mot den av ulike grupper i samfunnet, og dermed oppnår en form for legitimering:

“The spirit of capitalism is precisely the set of beliefs associated with the capitalist order that helps to justify this order and, by legitimating them, to sustain the forms of action and predispositions compatible with it” (Boltanski og Chiapello 2007: 10).

Boltanski og Chiapello (2007) viser til to hovedkategorier av kritikk av kapitalismen: *Sosial* og *artistisk* kritikk. *Den sosiale kritikk* er i følge Boltanski og Chiapello (2007) rettet mot arbeidsforhold, utnyttelse og fremmedgjøring, og har fellestrekk med marxistisk kritikk av arbeidsforholdene i klassesamfunnet (Boltanski og Chiapello 2007: xxxv). Sosial ulikhet, utnyttelse, lønnsarbeid og skjev maktfordeling står sentralt i utgangspunktet for denne kritikkformen, med verdien av arbeid og egalitarisme som nødvendig forutsetning for frihet (Chiapello 2010: 9). Denne kritikkformen kan relateres til prosesskonsulentenes fokus på medmenneskelighet og på det å være «folkelige» med respekt for andre mennesker, noe som vil bli beskrevet nærmere i kapittel fem. *Den artistiske kritikk* springer ut i fra intellektuelle og kunstneriske miljøer, og kretser i følge Boltanski og Chiapello (2007) rundt krav om frigjøring og autonomi i arbeidet. Den artistiske kritikk er samtidig en kritikk av fremmedgjøring, i likhet med den sosiale kritikken, men her i form av det materialistiske

fokuset i kapitalismen, som gir *ting* en økende makt over mennesker (Chiapello 2010: 15). Artistisk kritikk er rettet mot konformitet og materialisme, med argumentasjon for mer autonomi og personlig/faglig utvikling. Dette er også elementer man finner igjen i prosesskonsulentens verdiorienteringer, blant annet i deres kritikk av «tungrodde», «lite inspirerende» og «lite motiverende» byråkratiske prosesser i konvensjonelle organisasjoner.

Prosesskonsulentene kritiserer flere sider ved dagens kapitalistiske form og legger vekt på «sosial verdi» og arbeid i «den fjerde sektor». Dette kan sees i lys av Boltanski og Chiapellos (2007) argumenter for at kapitalismen, som de hevder er atskilt fra den moralske sfæren, tilknytter seg andre verdiordener når den utsettes for kritikk, for å bevare sin legitimitet som samfunnssystem:

“Justification of capitalism thus assumes reference to constructions of a different order, whence derive requirements that are quite distinct from those imposed by pursuit of profit. To maintain its powers of attraction, capitalism therefore has to draw upon resources external to it, beliefs which, at a given moment in time, possess considerable powers of persuasion, striking ideologies, even when they are hostile to it, inscribed in the cultural context in which it is developing” (Boltanski og Chiapello 2007: 20)

Prosesskonsulentenes identitetsdannende kritikk og denne kritikkens retning, er det sentrale i min analyse. Likevel kan Boltanski og Chiapellos perspektiver bidra til å plassere prosesskonsulentene og deres kritikk i en større kontekst.

3.7 Oppsummering

Det teoretiske grunnlaget for denne studien er i hovedsak knyttet til perspektiver på *verdier*, *identitet* og *distinksjoner* mennesker gjør mellom «vi» og «de andre». Verditeoretiske perspektiver er her representert ved Baethges (1994) perspektiv på arbeidsorienteringer og Maccobys (1989) perspektiv på verdidriv. Identitetsteorien denne oppgaven bygger på er basert på Jenkins (2006) perspektiv på sosial identitet, med enkelte pek mot Sennetts (2001) karakteranalyse, mens de sosiale distinksjonene i form av grensdragning baseres på Lamont (1994) samt Jenkins. Nevnte perspektiver kan bidra til å belyse flere problemstillinger knyttet til min studie, deriblant prosesskonsulentenes refleksjoner rundt spørsmål som: «Hvem er jeg/vi?», «Hva er viktig for meg i en arbeidssituasjon?», «Hvilken type konsulent ønsker jeg å

være og å assosiere meg med?», «Hvilke type personer eller arbeidsorienteringer tar jeg avstand fra?». I den kommende analysen vil verdier, arbeidsorienteringer og identitet internt i gruppen stå sentralt i kapittel fem, mens i kapittel seks legges fokus på grensedragning og identitet i form av å skille mellom egen og andres identitet med utgangspunkt i personlige verdier. Før dette vil jeg presentere det empiriske arbeidet og refleksjoner i forhold til metodevalg.

4. Metode

4.1 Innledning

Vitenskapelige metoder kan defineres som et mangfold av *spesifikke forskningsteknikker* (Silverman 2008: 15), eller *redskaper* for å studere bestemte fenomener. Ulike metoder gir ulike former for kunnskap og informasjon, og metodenes nytte må vurderes ut i fra hvordan de passer med teori som blir anvendt, metodologi, hypotesen som blir testet og/eller forskningsspørsmålet for studien (Silverman 2008: 15). Valg av metode må altså bestemmes ut i fra vurderinger av hvilken metode som er mest fruktbar for den enkelte studie, og ikke ut i fra forskerens personlige preferanser.

Dette prosjektet fokuserer på prosesskonsulentenes subjektive verdier og refleksjoner rundt egen arbeidssituasjon. Dette kan vanskelig undersøkes ved bruk av kvantitative metoder, uten samtidig å forhåndsdefinere hvilke verdier og tanker prosesskonsulentene kan ha rundt dette. Med utgangspunkt i et forskningsspørsmål basert på subjektive problemstillinger har jeg derfor valgt en kvalitativ tilnærming i form av semistrukturerte intervjuer, hvor prosesskonsulentenes egne fortellinger og synspunkter utgjør grunnlaget for en senere strukturering av materialet i analysen. En kvantitativ innholdsanalyse utgjør en innledende analyse av intervjuene, men prosjektet baseres i hovedsak på en kvalitativ tilnærming hvor prosesskonsulentene og deres egne definisjoner og perspektiver står i sentrum.

4.2 Det kvalitative intervju

Dette prosjektets empiriske basis er kvalitative intervjuer med ti norske prosesskonsulenter. Som nevnt i innledningen er en kvalitativ tilnærming godt egnet for å få innsikt i de subjektive elementene som står i fokus i denne studien, og intervjumetoden er et godt redskap for å få deltakerne i studien til å reflektere over egne verdier, reflektere over sin arbeidssituasjon og sin over sin rolle som prosesskonsulent i en større kontekst. Kvale og Brinkmann (2009) omtaler det kvalitative intervju som et forum for samhandling og utveksling av perspektiver mellom forsker og den som blir intervjuet:

“The research interview is based on the conversations of daily life and is a professional conversation; it is an inter-view, where knowledge is constructed in the inter-action between the interviewer and the

interviewee. An interview is literally an inter view, an inter-exchange of views between two persons conversing about a theme of mutual interest” (Kvale og Brinkmann 2009: 2)

Basert på Kvale og Brinkmanns (2009) perspektiv på intervju som *samtale* og *utveksling av tanker*, og Gubrium og Holsteins (2003) konstruktivistiske perspektiv på *det aktive intervju* hvor møtet mellom intervjuer og intervjusubjekt står i fokus, har jeg valgt å gjennomføre intervjuene mer som en delvis *eksplorerende, semistrukturert* samtale, fremfor en strukturert utspørring av «respondenter» slik positivistiske og ofte kvantitative tilnærminger baseres på. Ved å sette intervjusubjektet og hans eller hennes fortellinger og refleksjoner i fokus, mens jeg samtidig baserte intervjuene på en intervjuguide med sentrale tema som skulle snakkes om, uten å følge denne slavisk eller kronologisk, ønsket jeg at intervjuformen skulle ligne en samtale mer enn en utspørring, og samtidig fokusere på empirien fremfor å la samtalen styres av min teoretiske forforståelse. I tråd med Gubrium og Holsteins (2003) konsept om det aktive intervju bar intervjuene preg av en utveksling av tanker og ideer rundt ulike tema, og en uformell og vennlig tone, noe som kan ha bidratt til at prosesskonsulentene opplevde intervjusituasjonene som en sfære hvor de fritt kunne reflektere over tanker og følelser i forhold til temaene vi diskuterte:

«Creative interviewing is a set of techniques for moving past the mere words and sentences exchanged in the interview process. To achieve this, the interviewer must establish a climate for mutual disclosure. The interview should be an occasion that displays the interviewer’s willingness to share his or her own feelings and deepest thoughts. This is done to assure respondents that they can, in turn, share their own thoughts and feelings.» (Gubrium og Holstein 2003: 72)

4.3 Utvalget

Utgangspunktet for dette prosjektet var min interesse for hvordan unge kunnskapsarbeidere i den fleksible kapitalismen forholder seg til sine verdier og idealer, og hvordan de «forhandler» disse verdiene opp mot rammene for sitt arbeid og i møte med andre aktører med andre verdier og idealer. Hvordan vektlegger de ønsker om autonomi og frie rammer som åpnet for kreativ utfoldelse, i forhold til krav om økonomisk inntjening, arbeidspress og andre disiplinerende rammer? Hvordan argumenterer de for å fokusere på eksempelvis «sosial verdi» og «samfunnsansvar», når de er deltakere i en kapitalistisk kontekst hvor økonomisk verdiskapning er en forutsetning for bedriftens overlevelse? Denne type spørsmål ledet meg

inn på KaosPilotene, og jeg valgte å finne mitt utvalg blant mennesker som har bakgrunn i en idealistisk tilnærming til arbeid. Utvalget er dermed ikke representativt for kunnskapsarbeidere i bedriftsrådgivningsbransjen generelt. Det er i stedet et «formålstjenlig utvalg» («purposive sampling») (Silverman 2008: 306) som kan illustrere problemstillinger knyttet til verdier og identitet hos en gruppe med et til dels idealistisk utgangspunkt som samtidig arbeider i tilknytning til det private næringsliv hvor kapitalistiske premisser tradisjonelt sett dominerer. Et utvalg basert på tidligere studenter fra KaosPilotene gjorde det samtidig lettere å finne unge personer i målgruppen, som i kraft av sin alder og ambisjoner potensielt kan representere nye retninger og nye idealer for den kommende generasjon kunnskapsarbeidere. Sist men ikke minst ønsket jeg å komme i kontakt med mennesker i en relativt fristilt arbeidssituasjon, hvor individene ikke må forholde seg til en bedriftskultur eller i særlig grad har faste rammer for sitt arbeid som er definert av andre enn dem selv. Med dette ønsket jeg å få innsikt i hvordan personene i utvalget praktisk forsøker å implementere sine verdier i sitt arbeid, både fra dag til dag og deres ambisjoner på lengre sikt. Valget om å trekke utvalget fra tidligere studenter ved KaosPilotene gjorde også dette enklere, da en relativt stor prosentandel av skolens elever starter eget foretak i løpet av utdanningen eller kort tid etter avsluttet utdanning.

Utvalget for denne studien er i stor grad basert på strategiske vurderinger og ikke et representativt utvalg av mennesker fra en større populasjon. Mens kvantitative tilnærminger i stor grad streber etter nettopp representative utvalg med ønske om å generalisere til en populasjon, er det i kvalitative tilnærminger ofte et poeng å få en dypere forståelse av en gruppe eller bestemt type mennesker, som kan fortelle noe som hvordan de forholder seg til og reflekterer over et emne, uten at representativitet er et uttalt mål for studien. Ved å velge et strategisk heller enn et representativt utvalg for min studie søker jeg å få innsikt i prosesskonsulentenes verdier og ambisjoner, og refleksjoner rundt dette, siden de er *en del av* dagens kunnskapsarbeidere i bedriftsrådgivningsbransjen, uten at de nødvendigvis representerer kategorien i sin helhet. Flyvbjerg (2004) argumenterer for at strategiske utvalg, spesielt i form av *kritiske case* kan bidra til viktig kunnskap om et generelt fenomen, på tross av at det ikke er representativt:

«In contrast, a critical case can be defined as having a strategic importance in relation to the general problem. [...] 'If it is valid for this case, it is valid for all (or many) cases.' In its negative form, the

generalization would be, 'If it is not valid for this case, then it is not valid for any (or only few) cases.'»
(Flyvbjerg 2004: 128).

Formålet med denne studien er ikke hypotesetesting, men å få innsikt i hvordan en type kunnskapsarbeidere forholder seg til ulike verdibegreper, hvordan de implementerer sine egne verdier i sin arbeidshverdag og hvordan de former sin identitet og sitt bilde av selvet når de forsvarer sine egne verdier i møte med aktører med motstridende verdsett. Flyvbjergs (2004) bruk av gyldighetsbegrepet («valid») blir feil i en slik setting, men argumentet om at strategiske og kritiske case kan bidra til kunnskapsproduksjon i like stor grad som representative utvalg er like fullt et viktig element i de metodiske valgene i denne studien:

«A purely descriptive, phenomenological case study without any attempt to generalize can certainly be of value in this process [of knowledge accumulation] and has often helped cut a path toward scientific inquiry.» (Flyvbjerg 2004:125, min merknad)

4.3.1 **Utvalgskriterier**

Kriteriene for utvelgelsen av deltakere til studien er basert på en rekke teoretiske, analytiske og praktiske overveielser. Foruten de teoretiske og analytiske vurderingene, hvor noen av dem er beskrevet i forrige avsnitt, måtte det samtidig tas hensyn til den praktiske gjennomføringen – geografisk og tidsmessig – samt det noe begrensede antallet personer som var tilgjengelig i den gitte populasjonen. Kriteriene for utvalget presenteres i kommende avsnitt:

Deltakerne i studien har utdanning fra KaosPilotene, ved avdelingene i enten Århus eller Oslo, og er i dag bosatt i Norge. De har på et tidspunkt startet eget foretak, enten under studiene eller senere, og enten som enkeltmannsforetak eller i samarbeid med andre KaosPiloter⁵. Majoriteten av utvalget driver i dag eget foretak, bortsett fra tre av dem som tidligere har drevet eget foretak, men som på intervjuetidspunktet var ansatt i andre, større bedrifter. De tre som nå er ansatt i andre bedrifter antyder likevel i intervjuene at de vurderer å starte noe eget ved et senere tidspunkt.

⁵ Én av dem startet foretak sammen med en venn som ikke er utdannet ved KaosPilotene.

Utvalget arbeider i ulike former i tilknytning til bedriftsrådgivningsbransjen, hovedsakelig med «prosjekt- og prosessledelse», men det konkrete innholdet i arbeidet varierer. Aldersspekteret blant informantene går fra cirka 27 til 37 år, noe som var min intensjon med fokus på *unge* aktører i konsulentvirksomhet, men samtidig var en naturlig avgrensning med tanke på at de aller fleste KaosPilotene bosatt i Norge er innenfor dette aldersspennet. Det må også nevnes at noen av personene i utvalget har tatt andre typer utdanning, enten hele grader eller enkeltemner, før eller etter utdannelsen ved KaosPilotene, og noen av dem reflekterer over forskjellene mellom KaosPilotene og andre, mer konvensjonelle utdannelse med utgangspunkt i denne erfaringen.

Som analysen i mitt prosjekt antyder kan prosesskonsulentene, og KaosPilotene, sies å representere en mer rendyrket form for institusjonalisert kritikk av den konvensjonelle organisering av arbeidet i den moderne kapitalismen. Prosesskonsulentene som har valgt å starte for seg selv driver gjennom sine valg i forhold til utforming av arbeidsplassen, prioriteringer i arbeidet og gjennom sin arbeidsorientering mer generelt en praktisk kritikk av blant annet «organisert kapitalisme» (Watson 2008).

4.4 Intervjuprosessen

4.4.1 Rekruttering av deltakere

Rekruttering av deltakere til studien ble hovedsakelig gjort via direkte kontakt på e-post. Innledningsvis brukte jeg ulike bedriftssøketjenester og nettsamfunnet LinkedIn for å få oversikt over hvilke typer arbeid KaosPiloter i selvstendige foretak utførte, og satt så opp en liste over aktuelle kandidater og deres kontaktinformasjon som lå tilgjengelig på nettsidene. Kriteriene var her, som nevnt over, at de hadde utdanning fra KaosPilotene og drev eget foretak innenfor eller i tilknytning til bedriftsrådgivningsbransjen⁶. Noen av kandidatene på listen over potensielle deltakere fant jeg via snøballmetoden, hvor prosesskonsulenter som takket ja til å delta i studien kom med forslag til andre KaosPiloter som arbeidet innenfor bedriftsrådgivning. Noen foreslo personer jeg allerede hadde på listen, eller personer som ikke møtte utvalgskriteriene, og i det endelige utvalget er det bare én av deltakerne som ble rekruttert via snøballmetoden. Problemstillinger i forhold til skjevhet i utvalget, som

⁶ De ulike søkemotorene brukte ulike kategorier, og det er noe variasjon i hvordan prosesskonsulentene selv har definert sitt fagfelt på disse nettsidene. De fleste er registrert under kategorien «management consulting».

snøballmetoden kan forårsake i en del tilfeller, gjør seg derfor ikke gjeldende for denne studien i betydelig grad. I begynnelsen av perioden med søk etter informanter, tok jeg kontakt med KaosPilotene Norge og The KaosPilots Århus, med forespørsel om de hadde en oversikt over foretak startet av tidligere studenter. Dette kunne de ikke gi ut, men KaosPilotene Norge tilbudte meg at de kunne videresende en e-post fra meg til sine tidligere studenter, slik at de som var interessert kunne ta kontakt med meg. The KaosPilots Århus var også veldig imøtekommende, men det ble ikke nødvendig å gjøre en lignende rekruttering via dem. Fra skolen i Århus fikk jeg imidlertid tilsendt boken *KaosPilot 2 A-Z* (Elbæk 2006) gratis (bortsett fra porto), noe som også var til stor hjelp. E-posten som KaosPilotene Norge videresendte til tidligere studenter resulterte i respons fra én person som takket ja til å stille til intervju. Dette intervjuet ble imidlertid ikke brukt i analysen, da foretaket denne personen driver i hovedsak er tilknyttet en annen bransje enn den som er definert i utvalgsriteriene. Et potensielt problem med denne rekrutteringsmetoden er at denne formen for selvseleksjon kan føre til en annen form for skjevhet i utvalget. I denne studiens tilfelle kunne dette for eksempel innebære at de personene som responderte på forespørselen var personer som ønsket å fremstå som ambassadører for KaosPilotene, og som i større grad enn gjennomsnittet identifiserte seg med skolens prinsipper og verdier. Som nevnt innledningsvis i avsnitt 1.3 om aktørbeskrivelse ønsker jeg ikke å fokusere på prosesskonsulentene som representanter for KaosPilotene som utdanningsinstitusjon, og selvseleksjon kunne dermed ført til et utvalgt med nærmere tilknytning til skolen enn ønskelig. Dette er imidlertid ikke et problem som angår det endelige utvalget i dette prosjektet.

Innledende kontakt med aktuelle kandidater ble gjort via e-post sendt direkte til deres e-postadresse tilknyttet foretaket eller deres e-postadresse fra KaosPilotene⁷. E-posten inneholdt en kort beskrivelse av prosjektet, informasjon om hvordan jeg hadde funnet dem, forespørsel om de ønsket å delta på et intervju, samt vedlagt informasjonsskriv om prosjektet⁸. Responsen var generelt sett svært positiv, og samtlige viste stor interesse for oppgaven min. Som en av dem skrev, noe humoristisk: «spennende prosjekt, og alltid morsomt å bli invitert til å snakke om seg selv». Når samtlige jeg kontaktet takket ja til å delta i studien, med unntak av to som av geografiske og tidsmessige årsaker ble vanskelig å få til en avtale med. En tredje person

⁷ Studentene ved KaosPilotene får personlige e-postadresser med domenenene @kaospilot.dk eller @kaospilot.no som flere av studentene fortsetter å bruke etter endt utdanning.

⁸ Se vedlegg 2.

jeg kontaktet som ikke deltok på intervju mente at han ikke passet utvalgskriteriene, men «connectet» med meg på LinkedIn og sa jeg kunne bruke hans nettverk hvis jeg trengte flere informanter. Jeg ble i det hele tatt møtt med stor entusiasme og villighet til å bidra til prosjektet, noe som var særs positivt i denne fasen av arbeidet med oppgaven.

4.4.2 *Intervjuguide*

Med utgangspunkt i tema for prosjektet og med nevnte teoretiske perspektiver i bakhodet utformet jeg en intervjuguide som skulle lede meg gjennom de påfølgende intervjuene. Med verdier og identitet som hovedtema ønsket jeg å basere intervjuene på noen åpne spørsmål hvor prosesskonsulentene kunne reflektere over egne verdier, ambisjoner og valg i arbeidet, og på den måten få i gang en god samtale rundt sentrale temaer. Intervjuguiden⁹ er delt inn i elleve overordnede tema, med noen underordnede spørsmål knyttet til hvert tema. De overordnede temaene i intervjuguiden er: *biografi og bakgrunn, foretaket, arbeidsorientering, forutsetninger for overlevelse, selvrealisering, ambisjoner, verdier, karakter, anerkjennelse, fritid og sosiale nettverk og sosialt engasjement*. Med denne utformingen av intervjuguiden ønsket jeg å bruke de overordnede temaene som en slags «huskeliste» over hvilke tema som burde snakkes om i samtalen med prosesskonsulentene, mens de underordnede spørsmålene var mer til hjelp hvis samtalen ikke naturlig gikk inn på de ulike temaene. Jeg ønsket å legge fokus på å la intervjuet flyte mer som en samtale i stedet for å stille spørsmålene kronologisk. Samtaletilnærmingen til intervjusituasjonen kan ha bidratt til at prosesskonsulentene følte de kunne fortelle om sine perspektiver mer uanstrengt enn hvis fokuset hele tiden hadde vært på å gå videre til neste spørsmål. Denne type *semistrukturert* (Kvale og Brinkmann 2009: 130) intervjudesign åpner for at jeg som intervjuer kan legge vekt på forståelse og innsikt, fremfor en strukturert utspørring, hvor jeg stiller oppfølgingsspørsmål underveis og går dypere inn på interessante problemstillinger som dukker opp underveis. Den løse strukturen med fokus på prosesskonsulentenes fortellinger og aktiv bruk av oppfølgingsspørsmål bruker elementer fra en *eksplorerende* (Kvale og Brinkmann 2009: 106) intervjutilnærming, men har samtidig et teoretisk fundament. Samtidig som både intervjuguiden og de analytiske «brillene» underveis i intervjuet var basert på teoretiske perspektiver ønsket jeg å ha en delvis *empirinær* tilnærming (Christensen 1998), hvor empirien sto i fokus mens det teoretiske rammeverket

⁹ Se vedlegg 1.

var mer sekundært, og ikke skulle avgrense fortolkningen og analysen av prosesskonsulentenes fortellinger ut i fra forhåndsdefinerte modeller og kategorier.

Intervjuguiden er utformet slik at samtalen ble innledet med en forespørsel om prosesskonsulentene kan fortelle litt om seg selv. Med dette ønsket jeg at de skulle få mulighet til å presentere seg selv ut i fra hva de selv ønsket å fortelle og hva de selv mente var relevant, i stedet for å stille konkrete spørsmål om personopplysninger i forhold til *biografi og bakgrunn* som ikke var sentralt for oppgaven. Jeg stilte så noen spørsmål om dere tidligere utdannings- og arbeidserfaring, i tillegg til spørsmål om deres motivasjon for å søke på KaosPilotene. Neste seksjon av spørsmål er relatert til *foretaket* de driver eller har drevet. Spørsmålene her har en noe *deskriptiv* karakter (Kvale og Brinkmann 2009: 106), og har i hovedsak som funksjon å få informasjon om hva prosesskonsulentene arbeider med, pluss en begynnende refleksjon rundt deres valg i forhold til denne arbeidssituasjonen. Den tredje kategorien er relatert til *arbeidsorientering*, som handler om motivasjon og arbeidsorienteringer blant unge (Baethge 1994). Deretter følger noen spørsmål knyttet til hvordan prosesskonsulentene ser på ulike *forutsetninger for å arbeide slik de gjør i dag*, noe som er knyttet til blant annet økonomisk grunnlag for foretaket. *Selvrealisering* er tema for den femte kategorien av spørsmål, hvor jeg innledet med et åpent spørsmål relatert til selvrealisering, men uten å bruke dette begrepet. Ved å unngå direkte, konseptuelle spørsmål innledningsvis vil man i følge Kvale og Brinkmann (2009) få et mer dynamisk intervju hvor prosesskonsulentene fritt får assosiere rundt tema før analytiske begreper trekkes inn. Selvrealisering kan sees som et analytisk begrep, men er samtidig brukt i utstrakt grad i dagligtale, samt i store deler av diskursen rundt dagens unge i arbeidslivet. Jeg synes derfor det var interessant å stille spørsmål ved hvordan prosesskonsulentene forholder seg til dette – både i praktisk arbeidssammenheng og på et mer diskursivt nivå. Den sjette kategorien handler om prosesskonsulentenes *ambisjoner* og ønsker for fremtiden. Mange av dem er ennå i startfasen av sin karriere, og det er derfor relevant å stille spørsmål ikke bare ved hva de gjør i dag, men også hva de ønsker å gjøre eller utrette i fremtiden. *Verdier* er tema for kategori syv, og selv om en del av prosesskonsulentene snakker om sine verdier i sammenheng med andre tema, er det samtidig interessant å stille konkrete spørsmål om hva de anser som personlige verdier. Dermed åpnes det for å analysere uttalte verdier versus verdier som antydes eller kommer til uttrykk i deres fortellinger om valg og refleksjoner rundt egen arbeidshverdag. Den påfølgende kategorien handler om karaktertrekk, og er relatert til hvordan de ser seg selv og hvordan de ønsker å være som mennesker. Dette kan videre

knyttet til analytiske begreper som for eksempel identitet. Den niende kategorien handler om *anerkjennelse*, og kan antyde hvem de anser som sine «signifikante andre» i lys av Mead, og refleksjoner rundt i hvilken grad de er opptatt av ytre belønning i form av anerkjennelse, eller om de er mer fokusert på den indre motivasjonen ved å utføre et godt stykke arbeid. Den neste kategorien handler om *fritid og sosiale nettverk*, og kan relateres både til en eventuell fritidsorientering i lys av Baethge (1994), men også hvordan de ser på sosiale relasjoner og deres betydning for arbeid og fritid. Sosiale nettverk viste seg å ha stor betydning for prosesskonsulentene i forhold til både oppstart og videre oppdrag for foretaket, men ved å stille direkte spørsmål om sosiale nettverk fikk prosesskonsulentene anledning til å reflektere mer rundt betydningen av dette, og en grensdragning i forhold til sosial kapital kom tydeligere frem i noen av tilfellene. Den ellefte og siste kategorien er knyttet til *sosialt engasjement*, og spørsmålene er relatert til hvordan prosesskonsulentene forholder seg til dette i sitt arbeid.

4.4.3 **Intervjusituasjonen**

Intervjuene ble gjennomført i Bergen og Oslo vinteren 2010/2011. I den grad det var praktisk mulig lot jeg prosesskonsulentene bestemme tid og sted for intervjuene, noe som endte med tre intervjuperioder, hvor de tre første intervjuene ble gjort i Bergen etterfulgt av to turer til Oslo hvor majoriteten av utvalget bor og arbeider. I forkant av intervjuene var prosesskonsulentene informert om prosjektets overordnede tema og formål i informasjonsskriv vedlagt den innledende e-posten med forespørsel om deltakelse. Jeg tok også med en ekstra kopi av informasjonsskrivet på intervjuene, og innledet samtalen med å spørre dem om de hadde lest og forstått deres rettigheter knyttet til deltakelsen, bruk av lydopptak og anonymisering.

Intervjuene ble, etter prosesskonsulentenes ønsker, gjennomført enten på kafé eller på deres kontor, og hovedsakelig på dagtid. Jeg ba prosesskonsulentene komme med forslag til tid og sted, slik at de kunne velge et sted de var komfortable med, og et tidspunkt hvor ikke andre forpliktelser kunne forstyrre samtalen. Intervjuene var estimert til å vare i rundt en time, men i de fleste tilfellene endte intervjuene opp med en lengde på mellom 70 og 90 minutter. Prosesskonsulentene fortalte velvillig om sin erfaring i arbeidslivet, og om sine tanker og refleksjoner rundt de andre temaene som ble tatt opp i intervjuguiden. Jeg fikk utfyllende svar på de fleste spørsmålene, noe som bidro til at intervjuene generelt sett tok litt lenger tid enn

forventet. Dette bidro samtidig til at jeg fikk utfyllende empirisk materiale, noe som var svært positivt for analysen. Dette kan også sees i sammenheng med at prosesskonsulentene er ressurssterke mennesker som er vant til å snakke om seg selv og hva de arbeider med, noe som kan ha innvirkning på hvordan de formulerte seg i intervjusituasjonen.

Intervjusituasjonen, som i flere tilfeller var på kafé, kunne på en del områder ligne på en uformell samtale mellom to mennesker med en felles interesse for et tema, slik som Kvale og Brinkmann (2009) beskriver sitt perspektiv på det kvalitative intervju. Intervjusituasjonen påvirkes likevel av det faktum at deltakerne i et forskningsintervju ikke er likestilte samtalepartnere, men har roller som forsker/intervjuer og intervjusubjekt, hvor forskeren definerer og kontrollerer situasjonen (Kvale og Brinkmann 2009: 3). Emilie gir uttrykk for at intervjusituasjonen påvirker hvordan hun tenker om sin egen motivasjon: «Jeg er veldig styrt av lyst og sånn som det. Såne ‘fluffy’ ord, merker jeg, når jeg snakker med deg nå.» Dette antyder at denne refleksjonen var noe hun gjorde i løpet av samtalen, og ikke noe hun var bevisst på i forkant av intervjuet. Denne bemerkelsen argumenterer samtidig for en konstruktivistisk intervjuutilnærming, heller enn en «gruvearbeidertilnærming» («miner metaphor») (Kvale og Brinkmann 2009: 48) som har en mer positivistisk forståelse av datainnsamling hvor idealet er at intervjusubjektets kunnskap ikke skal påvirkes av intervjusituasjonen. Andre aspekter av intervjusituasjonen kan også ha virket inn på dynamikken i samtalen, eksempelvis Vegard, som med bakgrunn i et år som universitetsstudent forteller at: «jeg klarte vel å dra på meg en sånn type akademikerforakt der. Men det har vel gått seg... Det har roet seg litt». Dette var ikke noe jeg opplevde som påtrengende i intervjusituasjonen, men kan sees som nok et argument for en konstruktivistisk intervjuutilnærming, da flere ulike elementer kan påvirke hvordan den som blir intervjuet oppfatter situasjonen og hvordan de ut i fra denne oppfattelsen velger å dele sine tanker med intervjueren.

4.5 Bearbeiding av intervjuene

Arbeidet med bearbeiding av intervjuene ble innledet med transkribering kombinert med anonymisering av lydopptak av intervjuene. Jeg utførte så en *kvantitativ* innholdsanalyse av transkripsjonene for å få oversikt over systematiske trekk og hovedelementer i datamaterialet.

4.5.1 **Transkripsjon**

Transkriberingsarbeidet kan sees både som forarbeid, men også som et av de innledende stegene i analysen, hvor man fortolker intervjuene i transkriberingsprosessen. Jeg har valgt å transkribere intervjuene på en slik måte at det i størst mulig grad fremstår for leseren slik som jeg selv oppfattet det som ble sagt i intervjusituasjonen. Dette har jeg gjort ved å bruke vanlig bokmålsgrammatikk i nedskrivningen, men trekke inn elementer fra prosesskonsulentenes dialekt, sosiolekt og slanguttrykk der det oppleves som relevant for å få frem meningsinnholdet av det som blir uttrykt. Av etiske hensyn i forhold til anonymisering ble prosesskonsulentenes navn, navn på deres foretak og navn på eventuelle bedrifter de nevner å ha et tett samarbeid med anonymisert under transkripsjonsprosessen. Dette vil jeg komme tilbake til i avsnittet om etiske hensyn.

4.5.2 **Kvantitativ innholdsanalyse**

Når intervjuene var transkribert valgte jeg å gjøre en kvantitativ innholdsanalyse av en del ord jeg oppfattet som sentrale i prosesskonsulentenes fortellinger. Innholdsanalyse i sin enkleste form «involves establishing categories and then counting the number of instances when those categories are used in a particular item of text» (Silverman 2008: 158). Teksten som i dette tilfellet ble analysert var cirka 200 sider med transkripsjoner fra intervjuene. Selv om jeg allerede under intervjuene begynte å analysere, og til en viss grad etablere noen kategorier for sentrale tema og orienteringer, ønsket jeg å utføre en kvantitativ innholdsanalyse for å undersøke om mine innledende antakelser gjenspeilet generelle tendenser i datamaterialet, eller om det kun var enkeltstående utsagn som influerte min forståelse av prosesskonsulentenes arbeids- og verdiorienteringer: «The critical reader is forced to ponder whether the researcher has selected only those fragments of data which support his argument» (Silverman 2008: 51-52). En systematisk gjennomgang av intervjumaterialet kan på denne måten bidra til å styrke analysens reliabilitet, ved å vise en numerisk fremstilling av tendenser i materialet, som kan støtte oppunder mine argumenter om at det blant prosesskonsulentene eksisterer mer generelle orienteringer, og at disse baseres på strukturelle tendenser og ikke kun de enkelte utsagn som støtter oppunder mine antakelser.

Med utgangspunkt i mine inntrykk fra de kvalitative intervjuene valgte jeg ut en rekke ulike *ord* som jeg mente sto sentralt i prosesskonsulentenes beskrivelser av både sine egne verdier og holdninger, og hvilke ord de brukte i beskrivelser av andre typer konsulenter og bedrifter.

Mitt inntrykk var at ulike ord viser til ulike orienteringer, og at ordene videre kunne analyseres dithen å være positivt eller negativt ladet, for eksempel ved at bruken av ordet «Kreativ» ofte ble brukt i omtale av personer og egenskaper de verdsetter, og ofte om det de selv arbeider med, mens ord som «business» i stor grad ble brukt for å beskrive andre personer og bedrifter, og da ofte med en mer negativ konnotasjon i beskrivelser av hva de selv ikke *er* eller ikke ønsker å være. Ordene ble kategorisert i fire hovedkategorier, som la grunnlaget for den senere analysen av verdiorienteringer i kapittel 5. Forekomsten av de ulike ordene er summert både for antall forekomster i hvert enkelt intervju, og totalt antall forekomster i intervjuene samlet. Kun prosesskonsulentenes bruk av ordene ble medregnet, og de tilfellene hvor ordene har blitt brukt i min spørsmålsformulering er trukket fra totalsummen for hvert intervju. Jeg har lagt vekt på ord prosesskonsulentene selv tar i bruk, mens ord og begreper som *jeg* introduserer i samtalen, er ikke tatt med i innholdsanalysen, siden min spørsmålsformulering da ville gi enkelte ord og begreper en kunstig høy forekomst. Enkelte ord og begreper har blitt samlet til indekser, der ordenenes meningsinnhold er det samme og kan ansees å være synonyme. Dette gir et mer oversiktlig bilde av prosesskonsulentenes vektlegging av ulike verdier i eller aspekter av arbeidet, og vil dermed belyse tendenser i materialet selv om de tidvis bruker ulike ord i sine beskrivelser.

Mitt prosjekt er i hovedsak basert på en kvalitativ tilnærming, med kvalitative intervjuer som empirisk grunnlag. Jeg fant det likevel nyttig å trekke inn kvantitativ innholdsanalyse som en form for *metodetriangulering*, og dermed bruke ulike tilnærminger for å få oversikt over stoffet og få et bedre grunnlag for analysen. Kvale og Brinkmann (2009: 117) argumenterer for at metodetriangulering kan sees i lys av praktisk nytte uten at dette nødvendigvis får konsekvenser for den generelle paradigmatisk tilnærmingen til forskningen:

«In the present pragmatic approach, the different methods refer to what kind and quantitative methods to how much of a kind. The important issues of mixed methods are less on a paradigmatic level than on a practical level» (Kvale og Brinkmann 2009: 117).

4.5.3 **Typologisering**

Hovedtyngden av analysen i min oppgave ligger på identifiseringen av fire arbeids- og verdiorienteringer hos prosesskonsulentene, presentert i kapittel fem, som viser hvilke

elementer i en arbeidssituasjon som er viktig for prosesskonsulenten, i forhold til hvordan de ser på seg selv og hvordan de ønsker å arbeide. Analysen av grensedragning i kapittel seks er videre basert på de fire orienteringene slik at denne typologiseringen er basisen for begge analysekapitlene. Jeg viser i teorikapittelet til Maccoby (1989) og hans åtte typer verdidriv, som på en del områder har inspirert analysen av mine fire verdiorienteringer. Han legger vekt på enkelthet i typeinndeling, og argumenterer for at flere kategorier kun skal opprettes når det er nødvendig for forståelsen av fenomenet som undersøkes:

«Enkelhet er et kriterium for anvendbar teori, og den menneskelige hjernen makter ikke å memorere stort mer enn sju eller åtte kategorier [...]. Jeg opprettet forskjellige kategorier bare når det var nødvendig å instituere en årsaksbestemt forskjell, og prøvde å huske regelen fra typeanalyse om at hver enhet i en kategori skal være mer lik hverandre enn den er lik en enhet i en av de andre kategoriene. Sluttresultatet er fremdeles diskutabelt» (Maccoby 1989: 269).

Maccobys (1989) 'verdidriv'-begrep og hans modell med åtte ulike typer verdidriv har vært nyttig i den innledende analysen av intervjumaterialet i mitt prosjekt, og bidro til å se ulike nyanser i prosesskonsulentenes fortellinger. Jeg har imidlertid valgt å definere egne kategorier for prosesskonsulentenes verdiorienteringer, og på den måten tilstrebe en form for *empirinærhet* hvor «det analytiske arbeide drives videre af en 'dialog' med empirien og de konkrete data som dennes enkeltbestanddele» (Christensen 1998: 68). Samtidig som Maccobys verdidrivmodell med åtte kategorier belyste flere interessante sider ved intervjumaterialet, synes jeg at det å basere analysen utelukkende på hans modell ikke fikk frem de sider ved datamaterialet som jeg opplevde som fremtredende. Jeg har derfor definert fire kategorier av ulike typer 'verdiorienteringer' i forhold til arbeid, hvor nyansene innenfor hver kategori diskuteres opp mot Maccobys verdidriv, men med hovedvekt på empirinærhet til prosesskonsulentenes fortellinger.

4.5.4 **Verifisering**

Ulike metoder og forskningsdesign kan produsere ulike typer kunnskap, og underveis i forskningsprosessen er det viktig å vurdere og *verifisere* om metodene som er valgt, og måten de anvendes på, gir forskeren den type data han eller hun er ute etter. Det er derfor viktig å vurdere studiens *reliabilitet* og *validitet*, som på et generelt nivå viser til henholdsvis funnernes konsistens og troverdighet, og om metoden undersøker det den er ment til å undersøke (Kvale

og Brinkmann (2009: 245-246). Reliabilitet i en intervjusituasjon kan opprettholdes ved å ha en strukturert intervjuguide hvor spørsmålsformuleringen ikke er ledende, og respondentenes svar ikke avhenger av formuleringene til den enkelte intervjuer. Dette intervjudesignet samsvarer imidlertid ikke med det aktive intervju og min intervjutilnærming, og Kvale og Brinkmann (2009) argumenterer for at reliabilitetsidealet ikke må gå utover fordelene ved en postmoderne intervjutilnærming:

«Although increasing the reliability of the interview findings is desirable in order to counteract haphazard subjectivity, a strong emphasis on reliability may counteract creative innovations and variability. These are more likely to follow when interviewers are allowed to follow their own interview styles and to improvise along the way, following up promising new hunches» (Kvale og Brinkmann 2009: 245).

Jeg har, som nevnt tidligere i dette kapittelet, valgt et semistrukturert intervjudesign, nettopp for å ha muligheten til å følge opp interessante utsagn underveis og ikke være låst til intervjuguiden. Reliabiliteten ivaretas likevel i den grad at spørsmålene er formulert slik at de ikke er ledende, men i stor grad lar prosesskonsulenten uttrykke sine meninger og tanker på en selvstendig måte og variasjon og formulering av svar ikke avgrenses som følge av spørsmålsformuleringer.

Validitet bør i følge Kvale og Brinkmann (2009) forstås som «håndverkets kvalitet»¹⁰. Positivistiske forskningsidealer står ikke like sterkt som tidligere, og i den postmoderne æra finnes det ikke nødvendigvis én sannhet som kan avdekkes ved sikre og strukturerte metoder:

«In a postmodern era, truth is constituted through dialogue; valid knowledge claims emerge as conflicting interpretations and action possibilities are discussed and negotiated among the members of a community» (Kvale og Brinkmann 2009: 247).

Kvale og Brinkmann (2009: 249) argumenterer for at validering «entails reflexive judgement as to what forms of validation are relevant in a specific study». I lys av dette perspektivet på validering som håndverkets kvalitet vil validiteten i min studie sikres gjennom en

¹⁰ Kvale og Brinkmann (2009: 247) nevner også 'kommunikasjon' og 'pragmatisk handling' i sammenheng med en ny forståelse av validitetsbepet.

gjennomtenkt og refleksiv holdning til alle stadier av forskningsprosjektet. Dette innebærer, som Kvale og Brinkmann (2009: 248-249) beskriver, «Validering på Syv stadier», som handler om at forskningsdesignet som er valgt er funksjonelt for studiens tema og formålet med studien, en refleksiv innstilling til intervjusituasjonen og validering gjennom fokus på meningen i det som blir sagt, valg av en språkstil i transkriberingen som fungerer som en «gyldig» oversettelse fra muntlige formuleringer til tekstform, og om logikken i fortolkningen av intervjumaterialet er god. Valideringsprosedyrer av denne typen er omtalt flere steder i dette kapittelet, og hva analysen angår kan en utstrakt bruk av sitater fra prosesskonsulentene bidra til at leseren i større grad kan delta i validering av analysen og fortolkningen av prosesskonsulentenes utsagn.

Formålet med kvalitative studier er ikke nødvendigvis statistisk generalisering, slik som det ofte er i kvantitativ forskning. Mitt utvalg, som består av ti personer, fyller ikke kravene til denne type generalisering, og det var heller ikke utgangspunktet for min studie. Mitt utvalg kommer fra en spesiell gruppering innen bedriftsrådgivningsbransjen, og skiller seg på flere områder fra normen, slik at det ikke er uproblematisk å generalisere mine funn til andre konsulenter i samme bransje. Mine funn kan i stedet bidra til å illustrere bestemte prosesser for hvordan verdier har betydning for identifisering (Jenkins 2006) når en gruppe forholder seg til kontrasterende verdisett.

4.5.5 ***Etiske hensyn***

Forskningsprosjekter basert på kvalitative intervjuer reiser en rekke etiske problemstillinger i forhold til hvordan deltakelse i intervjuer kan påvirke eller få konsekvenser for informantene, eller i mitt tilfelle prosesskonsulentene. En gylden regel innen forskningsetikk er at deltakelse i forskningsintervjuer ikke skal få konsekvenser for dem som blir intervjuet. Kvale og Brinkmann (2009: 272-273) peker på tre punkter som kan bidra til at etiske hensyn blir ivaretatt: Informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser. *Informert samtykke* viser til kravet om at intervjudeltakerne skal være informert om studiens formål og deres egne rettigheter som deltakere. Dette er i mitt prosjekt ivaretatt via informasjonsbrevet i appendiks 9.2, som også er omtalt i avsnitt 4.4.1 og 4.4.3. Informasjonsbrevet som var vedlagt den innledende e-posten bidrar til at prosesskonsulentene får tilstrekkelig informasjon til å vurdere om de virkelig ønsker å delta i prosjektet og hva deres deltakelse innebærer. *Konfidensialitet* handler om å beskytte deltakernes privatliv, og innebærer «altering the form of the

information without making major changes of meaning» (Kvale og Brinkmann 2009: 272). For å ivareta kravet om konfidensialitet har jeg i transkriberingen endret navn på prosesskonsulentene, utelatt bedriftsnavn og eventuelle andre typer informasjon som kan være potensielt avslørende for deres identitet. I noen tilfeller har jeg med utgangspunkt i konfidensialitetshensyn også valgt noe vage beskrivelser av prosesskonsulentenes bakgrunn eller andre karakteristikk som ellers kunne kompromittere deres anonymitet med tanke på at det finnes et begrenset antall personer i Norge med utdanning fra KaosPilotene og enkelte av dem kan være lett å gjenkjenne for andre. Foruten navn på prosesskonsulentene har jeg imidlertid ikke *endret* informasjon om prosesskonsulentene, og på den måten forsøkt å ivareta konfidensialitetsprinsippet uten å endre karakteristikk som kan få betydning for analysen. Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S, hvor både intervjuguide og forhold relatert til oppbevaring av data har blitt godkjent før intervjuene fant sted. *Konsekvensene* av kvalitativ forskning skal ideelt sett både være et bidrag til vitenskapelig kunnskap og muligheter til forbedring av den menneskelige tilstand, og dette innebærer at man kommuniserer forskningen på en måte som er tilstrekkelig god i henhold til både vitenskapelige og etiske vurderinger (Kvale og Brinkmann 2009: 273). Som nevnt i relasjon til konfidensialitetsprinsippet, har jeg av hensyn til analysen valgt ikke å endre karakteristikk ved prosesskonsulentene, siden dette kunne fått konsekvenser for min egen fortolkning samt leserens inntrykk av prosesskonsulentenes situasjon. Som et tenkt eksempel ville det å endre navnet på skolen bidratt til en ytterligere anonymisering av deltakerne i prosjektet, men ville samtidig gitt en helt annerledes og feilaktig forståelse av materialet. KaosPilotene som institusjon har flere viktige særtrekk som har en sentral betydning for analysen og videre kunnskapsproduksjon. På den andre siden må det tas hensyn til potensielle konsekvenser for prosesskonsulentene. Majoriteten av deltakerne i dette prosjektet er selvstendig næringsdrivende, og påpeker selv at sosialt nettverk og omdømme gjennom dette er avgjørende for deres videre drift og tilgang på nye oppdrag. Om noen av prosesskonsulentene skulle bli gjenkjent av viktige kontakter og forretningsforbindelser kan en uheldig formulering potensielt få konsekvenser for deres foretak. Prosesskonsulentene som for tiden er ansatt kan samtidig møte problemer ved en eventuell identifisering, og en av dem nevnte spesifikt i etterkant av intervjuet at det ikke var ønskelig å bli gjenkjent i oppgaven siden personens inneværende stilling beskrives som midlertidig og mindre viktig for personen i en større sammenheng. Jeg mener å ha funnet en god balansegang i valg gjort med utgangspunkt i vurderinger av potensielle personlige og vitenskapelige konsekvenser av dette prosjektet. Forskningens konsekvenser kan være vanskelig å forutse, slik flere tilfeller (for

eksempel Skavlid 2008) tidligere har vist, men i skrivende stund synes de etiske hensyn å være tilstrekkelig ivaretatt.

4.6 Diskusjon

Jeg har i dette kapitlet gjort rede for prosjektets empiriske grunnlag, begrunnelser for metodiske valg og ulike problemstillinger i forhold til dette. Analysen i de kommende kapitlene bygger på en dialog mellom empiri i form av intervjuene med prosesskonsulentene og de teoretiske perspektiver beskrevet i kapittel tre som bidrar til å skape rammer for forståelsen av empirien. En ensidig vektlegging av de empiriske intervjuene kan føre til en anekdotalistisk (Siverman 2008: 47) fremstilling hvor *fortellinger* basert på noen få intervjuer får større fokus enn den vitenskapelige analysen. I motsatt tilfelle kan en ensidig vektlegging av teoretiske perspektiver føre til at de empiriske funn presses inn i forhåndsdefinerte modeller eller kategorier som ikke er egnet til å gi en dyp forståelse av feltet og temaet som studeres. På tross av at empiri og teori er beskrevet i ulike kapitler i denne oppgaven ønsker jeg å legge vekt på at det abstrakte teoretiske og det konkrete empiriske må forstås som elementer i et samspill som utgjør en sosiologisk analyse:

«Theory, inquiry and empirical facts are interwoven in a texture of operations with theory guiding inquiry, inquiry seeking and isolating facts, and facts affecting theory. The fruitfulness of their interplay is the means by which an empirical science develops.» (Blumer 1969: 141)

5. Arbeids- og verdiorienteringer hos prosesskonsulentene

5.1 Innledning

Prosesskonsulentene forteller om ulike verdier og motivasjoner i arbeidet, og ulike ambisjoner og ønsker for fremtiden. Det er tydelige forskjeller mellom de individuelle prosesskonsulentene, men likevel finnes visse fellestrekk og noen klare verdier og orienteringer som skinner gjennom i samtale med prosesskonsulentene. I dette kapittelet vil jeg innledningsvis presentere de ti prosesskonsulentene, hva de arbeider med og deres orientering til og verdier i arbeidet. Videre vil jeg med utgangspunkt i prosesskonsulentenes fortellinger presentere fire dominerende verdiorienteringer med utgangspunkt i en analyse av fellestrekk i verdier og orienteringer til arbeid. Ved å trekke frem eksempler fra prosesskonsulentenes uttalelser vil jeg her vise hvordan disse kan klassifiseres som representasjoner for fire verdiorienteringer hos prosesskonsulentene i arbeidssammenheng. Verdiorienteringene kan sees som uttrykk for hvordan prosesskonsulentene som gruppe vurderer riktig og galt i forhold til handlinger, målsettinger, verdier og sosiale samhandlinger¹¹. I siste del av kapittelet vil jeg trekke noen paralleller mellom verdiorienteringene hos prosesskonsulentene og andre verdiorienteringer. Mer spesifikt vil jeg gå inn på hvordan prosesskonsulentenes verdiorienteringer kan sees som en form for kritikk mot dominerende verdier i feltet de opererer i, og hvordan dette kan relateres til Boltanski og Chiapellos (2007) begreper «sosial kritikk» og «artistisk kritikk».

5.2 Prosesskonsulentene – ti portretter

Jeg vil her kort presentere hver av deltakerne i denne studien. På tross av at prosesskonsulentene må sees som representanter for en sosial gruppe, er det samtidig fruktbart å ha et inntrykk av individene som har utgjort grunnlaget for verdiorienteringene for denne

¹¹ Lamont (1994: 34) konstruerte med utgangspunkt i sine informanternes fortellinger «the elements of legitimate personality types which define the perfect way of acting that predominates in the value system of upper-middle-class workers». I min studie har jeg valgt å konstruere «verdiorienteringer» i stedet for karaktertyper, og ta utgangspunkt i verdiorienteringene for å analysere skillelinjer i prosesskonsulentenes identitetsdannende definisjonsprosess av «legitime» eller «ikke-legitime» ambisjoner og verdier.

gruppen. Dette kan også bidra til en forståelse av ikke bare likhetene, men også forskjellene internt mellom prosesskonsulentene. Deltakerne har en del fellestrekk i kraft av felles bakgrunn fra KaosPilotene og de andre utvalgskriteriene, men ved å gi individuelle presentasjoner ønsker jeg å få frem noen nyanser i utvalget.

Tuva er gift, småbarnsmor og driver et enkeltmannsforetak hvor hun ønsker å være «en katalysator for endring». Hun forklarer videre: «Ikke som *endrer* folk eller grupper eller organisasjoner, men det som hjelper de til *selv* å forandre seg, og *selv* å få til det de ønsker». Hun jobber mye med *prosess*er (workshops) og spesielt strategiprosesser, som går ut på at potensielle oppdragsgivere kontakter henne når de skal starte opp et prosjekt eller en ny avdeling, og ønsker hjelp til å finne ut hva det er de skal starte og hvordan de skal gjøre det. Hun har tidligere studert og tatt en grad ved en mer konvensjonell høyskole, men i stedet for å gå rett ut i arbeidslivet valgte hun å søke på KaosPilotene, noe hun så på som en mulighet til selvutvikling. Hun hadde i utgangspunktet ikke planer om å starte for seg selv, men ble i løpet av studien oppfordret av en klassekamerat til å starte et foretak og følge det som interesserte henne: «Når du kjenner den, på en måte varmen og iveren, så er det jo fordi at det er noe viktig der. Og så gikk jeg sammen med han kameraten min sammen på Brønnøysundsregisteret og registrerte [bedriften]». Tuva forteller at hun gjennom jobben med å oversette og skape forståelse merker hvor mange ganger hun hører folk snakke i lange setninger med fine og vanskelige ord når meningen egentlig er ganske enkel. Hun mener de bruker lange ord for å virke «fancy og ordentlig», men for hennes egen del er det viktigere for henne «å *tørre* å være enkel, det å *tørre* å gjøre ting *gøy*». Hun reflekterer over at hun kanskje «får lov» til å være enkel og *gøy* på grunn av at hun er siviløkonom og har den samme utdannelsen som mange av personene i bedriftene hun jobber med har – bare at hun har noe «*gøy*» i tillegg. Hun sier også at hvis hun ikke hadde hatt siviløkonomutdanningen, så hadde hun kanskje «blitt ser på mer som en merkelig, alternativ et eller annet». Som viktige verdier hun ønsker å leve og arbeide etter nevner hun «hjertevarme» og «nærhet», og utdyper at hun ønsker at mennesker hun har kontakt med skal føle seg sett, samtidig som det skal være «ekte» og «ektefølt» fra hennes side.

Lene startet, som flere andre, et eget foretak mens hun gikk på KaosPilotene. Hun har i flere år «livnært» seg på å arbeide med bedriften som jobber med ulike gruppers påvirkningskraft i samfunnsspørsmål. De siste par årene har hun trappet ned konsulentvirksomheten samtidig som hun har trappet opp arbeidet med et nytt konsept som blant annet skal fremme sosialt

entreprenørskap, og samle mennesker som er i startgropen av arbeid med nye prosjekter og foretak: «Det er en blanding av en inkubator og en tenketank og en prosjektgenerator og et kontorhotell og en medlemsklubb. Så, smeltedigel av masse konsepter». Lene har store ambisjoner og jobber gjerne 12-13-timers dager, noe hun mener er naturlig mens hun er i oppstartsfasen av et stort konsept: «Vi er midt i oppstartsfasen, sånn at det vil være veldig naturlig for meg å være veldig på jobb i en periode. Men jeg *ser* det heller ikke som jobb da, og det er vel det som er greien». Hennes store ambisjoner skinner også gjennom når hun, litt spøkefullt, forteller at det hun har som sitt ultimate mål er «systemisk endring»:

«Altså hvis jeg skal sette mål for [konseptet hun arbeider med], så handler jo det om... systemisk endring [begge ler]. Så det er liksom.. Det er på et helt annet nivå da. Så det handler jo om hvorfor skal vi hvile oss på staten gjennom hele livet? Vi har masse puter under armene. Vi er så trygg at det er ingenting som trigger oss ut av den komforten og inn i noe mer risikofyllt, som for eksempel gründervirksomhet.»(Lene)

Helene har en musikalsk bakgrunn og har arbeidet mye med musikk, i tillegg til et par semestre som universitetsstudent. Hun forteller at hun opplevde universitetet som lite utfordrende, og søkte seg derfor inn på KaosPilotene etter et par semestre: «Jeg følte at jeg ville bruke mer av meg selv og mer av erfaringene mine fra året i [utlandet] og årene jeg har jobbet med musikk og sånn. Så da, bestemte jeg meg for å søke, og har aldri angret på det [ler]». Hun legger til at på KaosPilotene bli studentene utfordret i mye større grad, blant annet i forhold til «personlig lederskap og hvordan du agerer i grupper og hvordan du fungerer på tomannshånd, og hvordan du leder deg selv på en måte». Hun er likevel ikke udelt positiv, og sier at hun er en person som setter pris på faglig tyngde og savner mer teoretisk fundament og struktur på KaosPilotene¹². Helene har jobbet med sitt enkeltmannsforetak i et års tid, men har på intervjuetidspunktet nylig fått jobb i en større bedrift, og skal noen måneder senere begynne å jobbe hundre prosent med organisasjonsutvikling og prosessledelse i konsulentbedriften. Hun forteller at hun syns det har vært veldig gøy å drive for seg selv, men at én av grunnene til at hun valgte å starte for seg selv, var at det som KaosPilot ikke var så lett å få innpass i

¹² Her er det nok en forskjell på Århus og Oslo etter hva jeg har forstått, blant annet ved at studentene ved KaosPilotene i Oslo har et større fokus på teori og får ett endt utdanning en bachelorgrad i tillegg til KaosPilot-tittelen.

større bedrifter. Hun mener grunnen til dette kan være at KaosPilotene er en litt mer alternativ utdanningsinstitusjon, og er mindre anerkjent i konvensjonelle miljøer.

Pia driver i dag et foretak sammen med venninnen *Emilie*, som også gikk på KaosPilotene. Pia forteller at hun tidligere har studert både «international business» i utlandet, arbeidet i en ideell organisasjon og påbegynt økonomistudier i Norge før hun endte med å søke på KaosPilotene sammen med Emilie. Hun beskriver studiene før KaosPilotene som mange bruddstykker som hun ikke opplever som veldig verdifullt, og forteller at: «Mamma var ganske sånn, hun gråt når jeg var ferdig endelig med en bachelor, fordi det hadde hun ikke sett for seg at noen gang kom til å skje». På tross av påbegynte studier i ulike retninger sier hun at «Men alltid, alltid så har jeg hatt et bilde av at det skulle være et eller annet hvor jeg skulle hjelpe noen et eller annet sted». Hun forteller at grunnen til at hun og Emilie startet bedriften deres var at «for å kunne jobbe som KaosPiloter og være de beste KaosPilotene vi kan være på en måte, så følte vi at vi måtte... hva skal jeg si, sette rammene for det selv». Pia snakker en del om at økonomien har vært den største utfordringen for dem hele veien, kanskje fordi de startet opp parallelt med finanskrisen, noe som også gjenspeiler hvordan hun forteller om bedriften i dag og eventuelle planer og ambisjoner for fremtiden.

Emilie jobber sammen med Pia i bedriften de startet siste semester på KaosPilotene. Hun har tidligere studert økonomi og ledelse i to år i utlandet, og det var mens hun tok et halvt års pause fra økonomistudiene hun valgte å hoppe av studiene i utlandet for å begynne på KaosPilotene sammen med Pia. Hun forteller at hun i begynnelsen at utenlandsstudiene var veldig engasjert i økonomi- og statistikkdelen, men «så ble jeg softere og softere underveis». Ved siden av prosess- og prosjektlederjobbingen med Pia tar hun psykologistudier på deltid for å oppnå en terapeututdannelse. Emilie legger på samme måte som Pia vekt på at det å bestemme over sin egen arbeidssituasjon var en sterk motivasjon for å starte for seg selv. Hun sier at motivasjonen var «å jobbe med *det* jeg ønsket, på den *måten* jeg ønsket» samtidig som hun forteller at hun «tror dialog og det å hjelpe folk til å snakke sammen har noe godt for seg». Emilie uttrykker et sterkt ønske om å gjøre ting på sin egen måte, og forteller at noe av det som i vanskelige perioder motiverer henne til å fortsette er å vise at deres måte å drive forretning er et godt alternativ til gjøremåten i andre konvensjonelle bedrifter:

«Det motiverer meg at vi er to unge jenter. Jeg har lyst til å vise at det går ann å være... å gjøre det på vår måte. Ha det der.. Lyst og ikke stresse og disse tingene. Og å være jenter og å være laidback. Det motiverer meg virkelig å vise at det går ann å gjøre det på den måten. Du må ikke gå i drakt og jobbe åtte til åtte for å få det til. Det er en sterk motivasjon.»(Emilie)

Hans startet et foretak med en kompis fra KaosPilotene da de var ferdig med utdanningen. Han forteller at de «hadde startet litt allerede og frilands'a sammen», og kombinert med at det på den tiden var «en liten..dipp... i ting» og vanskelig å få jobb bestemte de seg for å gripe muligheten:

«Så da hadde vi noen kunder, og da var det sånn at vi nesten kunne klare oss noen måneder på de tingene vi hadde, også var vi vant til å være blakke, for vi hadde vært studenter kjempeleuge, så da tenkte vi at det var like greit å liksom bare gjøre det med én gang.»(Hans)

Bedriften har de sammen drevet i rundt åtte år, og arbeider i dag primært med å «utvikle arbeidsprosesser for kundene våre». Han forteller om flere «bølgedaler» i løpet av årene, og at de på et tidspunkt hadde to bedrifter med til sammen ti ansatte. Da finanskrisen slo inn ble de nødt til å legge ned den ene bedriften, og han forteller at «nå er vi liksom tilbake til scratch igjen, så nå får vi se hvordan vi skal ta det neste gang». Som flere av de andre prosesskonsulentene jeg har snakket med, gjør de både korte workshops og lengre prosesslederoppdrag. I likhet med Pia og Emilie, beskriver Hans foretaket sitt som at de har en litt annerledes innstilling til konsulentrollen:

«Det er noen som er ganske like som oss og som vi kjenner godt, og har et bra samarbeid med, men jeg tror at vi har en veldig sånn folkelig tone, og vi er veldig sånn... Vi er veldig lite "konsulenter". Vi prøver å bruke et litt sånn enkelt språk på ting og.. eh.. Vi er veldig inkluderende med alle og vi ønsker på en måte å jobbe mer med mellomleder og medarbeidere enn toppledergruppen. Og det kan være spennende nok det, men det fungerer i stor grad ikke så bra synes vi, hvis ikke de klarer å inkludere folk. Så vi har en mye mer sånn bottom-up-tilgang enn veldig mange av de andre som gjør mye de samme tingene som vi gjør. Tror vi er litt mindre farlige enn mange andre.» (Hans)

Torstein er gift og har to barn og på intervjutidspunktet er han ute i pappapermisjon. Han forteller at han har vokst opp i en akademikerfamilie med mye «skolefolk» og «mye folk som jobber med å hjelpe andre». Han har tidligere tatt et år på folkehøyskole og studert psykologi,

arbeidet som sivilarbeider i et år og vært aktiv i prosjekter med frivillig arbeid. Han ble anbefalt KaosPilotene av en kompis som også studerte i Danmark. Under arbeidet med eksamensprosjektet kom han og en medstudent i kontakt med en oppdragsgiver som de fortsatte å samarbeide med etter avsluttet utdanning. Flere prosjekter fulgte, slik at det var nok til å «holde det gående». Foretaket gikk i underskudd de første to-tre årene, som mange andre nystartede bedrifter, men Torsteins metode for å løse dette var noe ureglementær: «Det gikk greit, fordi at jeg lot være å betale skatt. Så jeg hadde en smell... Så etter tre år så hadde jeg nok penger til å betale skatten og smellen. I stedet for å låne.. Eller jeg lånte jo i starten, men...». Etter tre år ble foretaket et AS og etter noen omskiftninger av samarbeidspartnere og ansatte er de i dag tre personer. Torstein definerer det de i bedriften gjør som «prosessledelse» i likhet med omtrent alle jeg har snakket med:

«Vi er prosesskonsulenter. Hvis vi skal ha en forretningsidé, så er det på en måte å sørge for at folk jobber bedre sammen. Det er egentlig dét det handler om i alle samlinger, å få gode samtaler rundt det som er viktig i organisasjoner da. Og å snakke sammen også. Ehm. Så vi er prosessledere.» (Torstein)

Torstein nevner frihet, raushet og åpenhet som viktige verdier for ham selv og prøver å etterleve dette i den daglige driften av foretaket:

«Vi har alltid vært raus med å dele på kontakter og involvere folk og...eh... Rause med tiden vår og ... Men det er jo grenser... Må finne en eller annen god grense mellom naivitet og på en måte raushet da. Men... Ja, og så den frihet biten, synes jeg vi lever ordentlig i forhold til at vi virkelig ta på alvor hver enkelt av oss sine behov, og å ha den luften som skal til for å gjøre en god jobb. Ehm... Integritet, jeg synes vi er gode på å ta tiden som skal til hvis vi skal ta oppdragene på alvor da. Tar tiden til å bli kjent med det. Ikke går løs på det.»

Vegard er i øvre alderssegment i utvalget og har en sammensatt bakgrunn med innslag fra et år på folkehøyskole med musikk og teater, et år med universitetsstudier, en kort men intens skuespillerkarriere og «bohemliv» kombinert med sosialt arbeid i København, før han begynte på KaosPilotene: «jeg tror grunnen for at jeg søkte, var nok egentlig for å kombinere noe sånn sosial ansvarlighet og medmenneskelig approach, med prosjekt og kulturverden». Vegard forteller at da han søkte på KaosPilotene hadde han et veldig ønske om autonomi med bakgrunn i sine tidligere erfaringer:

«Jeg hadde nok i bagasjen den utilfredsstillelsen det var av å være freelands skuespiller, hvor man da står i en situasjon hvor man er avhengig av en regissør eller en teatersjef, eller en produsent som skal plukke deg opp og gi deg jobben. Så man blir på en måte sittende å vente. Man må ha veldig 'drive' mot å gjøre noe, men man får egentlig ikke gjort det man vil, fordi man ikke kan og har den ressursen og nettverket til å finne ut hvordan man søker penger, hvordan å drive frem egne prosjekter...»(Vegard)

Vegard og en kompis har arbeidet sammen under samme foretaksnavn siden de bodde i kollektiv sammen for mer enn ti år siden, men med et opphold de årene Vegard jobbet og studerte i Danmark. De begynte med jamsessions, filmprosjekter og underholdningsinnslag på bedriftssamlinger, men arbeider i dag hovedsakelig med digitale historier som en av landets største aktører på dette feltet. De er i dag kun to fast ansatte, Vegard selv og kompisen, mens de har en rekke freelansere som de har tilknyttet seg og som de trekker inn ved behov. Han beskriver det de arbeider med som variert, men i stor grad relatert til kommunikasjon i bedrifter:

«Kan jo si at vi er prosjekt- og prosessledere, innen kommunikasjon. Hvis man skal gjøre det veldig enkelt, helt på det øverste. Vi driver med prosjekter som involverer... altså vi lager film. Enten at vi produserer det selv, og lager da typisk oppdragsfilm, eller så hjelper vi andre med å lage sine egne filmer, og så gjør vi kultureventer, hvor vi gjerne da kombinerer det, altså at vi tar inn kunstneriske inn- og uttrykk kan man si, inn i eventene. SÅ det kan være å lage en forestilling, eller konserter, eller sånne...ting. Og så gjør vi noe som ... Noe prosessledelse, idéutviklinger og sånne ting. Men primært så er det mye som kretser rundt kommunikasjon, om å bedre kommunikasjon, fortette budskap, hjelpe folk til å se seg selv i forhold til hvordan de skal bli bedre til å kommunisere...» (Vegard)

Som sine sentrale verdier nevner Vegard det at ting er *motiverende*, «at man kan ha det gøy», «at man kan le og ha en god humor og... en positiv energi i form av dét», og nevner i tillegg «den tredje win»¹³ som en viktig verdi. Han legger også vekt på at arbeidet skal ha en «estetisk verdi» og «at ting er vakkert».

Vegard og kompisen har holdt på i en del år, og Vegard forteller at han i løpet av de kommende årene ser frem til å «bli ferdig med den verste kneiken av grüning» og at når

¹³ Se «win-win-win» i avsnitt 2.4.3 Fjerde sektor.

bedriftens økonomi og rutiner er mer på plass ønsker han å bruke mer tid på «å utvikle egne ideer og egne småprosjekter» samt musikkprosjekter på hjemmebane, noe han ikke har hatt tid til de siste årene: «Og nå er det er også litt sånn at når jeg på en måte driver et kreativt byrå da, kan man si, så bruker jeg opp en del av den kreative energien som jeg normalt har kjent meg selv i, på jobb». Han forteller at han ønsker litt tryggere rammer, noe som også relateres til hans livssituasjon som småbarnspappa: «på den tiden der mens vi har gründ'a så har begge fått småbarn da, så det har selvfølgelig også vært en sånn: 'Okei, da må vi tenke litt tryggere på ting'. Og så, så det har vært viktig.»

Benjamin forteller om en variert bakgrunn, som inkluderer kunststudier, forsvarskarriere, et år på en konvensjonell handelshøyskole, tre år på KaosPilotene og en nylig avsluttet master i endringsledelse i utlandet. Han beskriver seg selv som en sosial og hardtarbeidende person, og forteller at gjennom erfaringen i Forsvaret skjønte han at «uansett hva jeg setter meg fore, hvis jeg går hundre prosent inn for det, så får jeg det til». Han fremstår som en person med store ambisjoner og mange varierte interesser. Han forklarer at de ulike delene av bakgrunnen hans likevel har flere fellestrekk:

«Forsvaret og KaosPilotene, er egentlig én og samme ting. Bare at i sivil og i det militære. Altså, jeg ble stimulert på egentlig ganske like måter. Masse inntrykk, masse spørsmål, masse retoriske spørsmål, utfordret, utfordret, pusher deg, ut av komfort zone hele tiden, i Forsvaret, samme i... Flere av disse opptaksprøvene til KaosPilotene er jo hentet fra Forsvaret.» (Benjamin)

Benjamin er tydelig på at han har et bevisst forhold til sine personlige verdier. Det han beskriver som sine viktigste verdier kan knyttes til ærlighet og integritet. Blant verdiene han mener styrer ham «både i forhold, karriere, alt hva jeg sier og hva jeg gjør» nevner han: «ærlighet i forhold til egen person da, altså at den 'gut feelingen' eller intuisj... Den feelingen du har i magen da, som sier at noe er riktig eller noe er feil, prøve å følge den» og «i den ærlighetsbiten, så går det også på det å gå til kjernen av problemstillingene da. Å gjøre ting som er av verdi, ikke sant. Det er jo den verdibiten. Jeg må gjøre noe som er av verdi for meg, for at jeg skal være bra for meg selv og andre». Benjamin uttrykker sterkere enn de fleste andre at hans personlige verdier styrer hans valg i nærmest alle sammenhenger:

«Fordi verdier er egentlig et kjerne... En kjernebit, sånn som jeg ser det i forhold til min identitet. For jeg som person kan ikke... Det jeg gjør, det er utelukkende basert på mine verdier. Ehm... Og jeg kjenner med én gang på når jeg enten er i ferd med eller har brutt de grensene da, i forhold til hva jeg... min egen integritet da, i forhold til de verdiene som jeg verdsetter da. Og... Så egentlig alle avgjørelser jeg gjør, ting jeg gjør er - liker jeg i hvert fall å tro da, man er jo ikke alltid rasjonell – er forankret i de verdiene. Og de styrer meg veldig mye i mine avgjørelser.» (Benjamin)

I forbindelse med bacheloroppgaven startet Benjamin et «verdibasert konsulentselskap» sammen med medstudenten Petter. Foretaket var basert på ideen om sosialt entreprenørskap og fjerdesektorarbeid, hvor forretningsideen var å samle ulike «interessebaser» i form av sosiale entreprenører, stakeholders, «folk som har falt utenfor samfunnet» slik at de kan «komme sammen da, for å finne... Hvor alle... Hvor du skaper en win-win-win-win-win-situasjon, så alle får noe igjen, enten det er av økonomisk verdi eller sosial verdi, men det er den sosiale verdien som var kjernen da». Han og Petter hadde store ambisjoner om sosial innovasjon gjennom sitt foretak, men han forteller at da finanskrisen slo til for fullt rundt et år etter oppstarten var det vanskelig å fortsette denne type arbeid, da de ikke hadde opparbeidet seg en stabil kundemasse og etablert seg skikkelig.

Benjamin arbeider i dag med HR som ansatt i en større norsk bedrift, men definerer det som en overgangsfase mens han arbeider med å starte opp et nytt verdibasert konsulentselskap som han har konkrete planer om å starte opp og drive for seg selv innen fem års tid:

«Nå jobber jeg inne i [en større bedrift], som HR-konsulent, men det er som sagt en litt sånn midlertidig ting nå som jeg har kommet tilbake fra [utenlandsopphold] og... Så det er litt sånn der transition periode nå. Så det jeg... Ehm... Det jeg ønsker å gjøre er jo å mer med dette selskapet på sikt, og få det opp å gå, som jeg har snakket om, og så har jeg... Begynt en del prosesser inn mot.. eh... Kall det mer verdibaserte konsulentselskaper da, som jobber i det offentlige, i ulike stillinger der [...] Så det er noe jeg håper jeg kan få på plass. Men, ja, vi får se. Så det er egentlig der jeg er nå. » (Benjamin)

Petter forteller at det var gjennom en sivilarbeiderstilling i et ungdomshus inspirert av idealene til Frontløperne at han fikk høre om KaosPilotene, som han senere søkte seg inn på. Petter hadde entreprenørfaring fra tidligere, da han startet opp lokallag for en ungdomsorganisasjon, en rockeklubb og en uavhengig gratisavis. Da han gikk siste året på KaosPilotene i Oslo bestemte han og Benjamin seg for å starte en bedrift sammen:

«Vi hadde da en plan om å få kunnskap om grønt entreprenørskap. Og verdibasert entreprenørskap rett og slett. Det synes vi var kjempespennende, for vi så at CSR... Vi begynte å studere CSR, at det er en modell som er veldig passiv og trist. Subjektivt i hvert fall, så mener jeg det. Sånn som det fungerer i dag. Og jeg mener at det finnes så masse muligheter i arbeidet med samfunnsansvar, og da var hele tiden tanken at: Hvordan kan vi finne ut, altså fylle ut det tomrommet der da. Hvordan bedriften kan få økt verdi, ved hjelp av å jobbe med samfunnsansvar.»(Petter)

Et av de største prosjektene Petter og Benjamin hadde var et oppdrag for en av Norges største banker. Banken ville jobbe med miljø og leide dem inn for å finne en god måte å gjøre dette på. Timingen var dessverre ikke den beste for presentasjon av prosjektet:

«Jo, så leveransen til [Banken], da hadde vi en presentasjon, på [Banken] [ler], samme dag som bedriften bare "Nå er det finanskrisen". Så det var liksom parallelt, så vi kom først med... Nei, først kom nyheten om finanskrisen, og da liksom den krisestemningen i banken, så skulle vi komme og prate miljø [ler].»

Petter jobber i dag med konseptutvikling for et flyselskap i en vikariatstilling. Han forteller at nysgjerrighet og det å utfordre seg selv er viktig for ham, men at det i litt for liten grad er en del av jobben han har i dag: «Det er jo nettopp nysgjerrighet og alle de faktorene der, blir ikke stimulert i stor grad nå føler jeg. Jeg får ikke lov til å leite og søke og finne og... lære, i like stor grad som man gjør når man driver eget». Han har imidlertid ikke lagt sitt syn på konvensjonelle konsulenter fra seg, noe han bli konfrontert med i sin nåværende stilling:

«Ja. Jada. Vi hadde forakt mot det etablerte i [begge ler]. Fordi at det er så mye... Altså, det har jeg fortsatt den dag i dag. Bare jeg ser en konsulent som kommer inn på huset, så ser du at han prøver å selge deg et eller annet. Altså, det er ikke ærlighet, og det er bare liksom pengemaskin, eller systemer laget for å inn penger, ikke nødvendigvis bidra så mye tilbake til bedriften. Og det mener jeg fortsatt den dag i dag, at konsulenter er liksom mer pengemaskin enn det er verdi ofte.» (Petter)

5.3 Et verdiladet språk

I samtale med prosesskonsulentene ble jeg fort oppmerksom på hvordan enkelte ord og grupper av ord gikk igjen i intervjuene når de fortalte om både idealer og praksis i egen arbeidshverdag. Beskrivelser av *seg selv* som konsulenter versus *andre* konsulenter bar også preg av at bestemte ord og uttrykk ble brukt for å markere en avstand mellom dem. I beskrivelser av egen arbeidshverdag var det tydelig at begreper som «fleksibilitet», «frihet» og «gøy» sto sentralt i refleksjoner rundt både motivasjoner og praksis. Vektleggingen av hvordan deres arbeidssituasjon er preget av frihet og fleksibilitet gikk igjen i samtlige intervjuer. Bortimot alle bruker samtidig ord som «gøy» eller «leke» i forbindelse med deres tanker om egen arbeidssituasjon. Dette kan antyde en form for opprør mot den regelbundne arbeidsdagen og arbeidsformene i mer tradisjonelle byråkratiske organisasjoner. På den andre siden finnes det hos prosesskonsulentene et gjennomgående fokus på orden, struktur, ryddighet og andre begreper som gjerne assosieres med nettopp de tradisjonelle organisasjonene. Hva sier dette om deres arbeidsidealene og verdiorienteringer, om hvilke elementer i en arbeidssituasjon de verdsetter og om hvilke egenskaper de setter pris på eller tar avstand fra i forhold til andre mennesker? Den utstrakte bruken av ord som «ærlig», «engasjert» og «ekte» viser at personlige egenskaper hos prosesskonsulentene selv og hos andre personer de jobber med har en stor betydning i forhold til symbolsk grensdragning. Foruten ord som beskriver ulike sider ved deres nåværende arbeidssituasjon og karakteristikk de verdsetter, legger flere av prosesskonsulentene også vekt på begreper som er knyttet til endring og utvikling på ulike nivå. Ordbruken i prosesskonsulentenes beskrivelser av hva de gjør, hva de verdsetter og hva de ønsker, antyder hvordan de vurderer hva de ser på som positive og negative sider ved arbeid, eller riktige og mindre riktige handlinger, som videre kan analyseres som verdiorienteringer.

5.4 Kvantitativ innholdsanalyse

Kvantitativ innholdsanalyse av ord med verdiladning, altså ord som betegner verdier i arbeidet eller sider ved arbeid de anser som positive. Ordene er sortert etter sammenheng med de fire verdiorienteringene beskrevet i kapittel fem.

Kvantitativ innholdsanalyse av ord med verdiladning												
		Tuva	Lene	Helene	Pia	Emilie	Hans	Torstein	Vegard	Benjamin	Petter	TOTALT
Autonomi	Fleksibilitet	2	4	1	2	2	0	0	0	3	0	14
	Frihet	0	3	2	1	1	1	4	1	2	3	18
	Gøy, tulle, leke (-nt)	14	3	5	5	10	14	0	3	5	4	63
	Kreativ	2	15	0	1	0	2	0	11	3	3	37
	Nysgjerrig	0	5	1	0	0	2	0	0	0	2	10
Orden	Grundig, ryddig	0	0	0	4	3	1	0	2	0	0	10
	Struktur, orden, (selv-) disiplin	6	7	1	5	7	0	8	11	3	3	51
	Kunnskap, kompetanse	3	7	0	6	1	1	3	9	5	13	48
	Profesjonell (-t)	0	5	0	5	0	4	1	1	0	0	16
Autentisitet	Autentisk, ekte, genuin	4	3	0	0	0	0	2	0	1	0	10
	Integritet	0	0	0	0	0	0	4	0	1	0	5
	Ærlig	1	1	2	2	3	3	0	0	6	1	19
	Engasjert (engasjement)	1	0	3	1	6	4	0	2	2	0	19
	Lidenskapelig, brenne for	0	3	0	0	1	0	0	0	0	2	6
Endring	Endring	7	4	1	4	7	3	5	1	15	3	50
	Å gjøre en forskjell	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	4
	Verdi	6	26	6	26	10	0	7	9	45	36	171
	Mening, (-sfullt), (-er)	4	3	4	1	0	4	2	1	0	0	19

5.5 Prosesskonsulentenes fire verdiorienteringer

Med utgangspunkt i prosesskonsulentenes fortellinger har jeg definert fire hovedorienteringer som skildrer noen sentrale elementer i hvordan de forholder seg til arbeid og verdier i arbeidet. Orienteringene begrunnes ut i fra en kvalitativ analyse, men støttes samtidig av funnene fra den kvantitative innholdsanalysen. Utdragene fra intervjuene viser tydelig hvordan prosesskonsulentene definerer seg selv, både som individer og som gruppe, i kontrast til andre konsulenter. Denne «vi»- og «dem»-orienteringen er sentral i identitetsformende prosesser og vil diskuteres videre i relasjon til sosial grensedragnings i kapittel seks.

5.5.1 *Autonomiorientering: «Å bestemme selv er veldig viktig for meg»*

Autonomi og friheten til å bestemme selv står sentralt for prosesskonsulentene. Samtlige av dem jeg har snakket med nevner at «friheten» og det å kunne «bestemme selv» er to av de største fordelene ved deres arbeidssituasjon som selvstendig næringsdrivende. Innholdsanalysen viser at de ti prosesskonsulentene til sammen nevner et av de to ordene 32 ganger i løpet av samtalen, fordelt på 14 treff for «fleksibilitet» og 18 treff for «frihet». Emilie sier eksplisitt at «Å bestemme selv er veldig viktig for meg» og forteller videre at «Fordelen [med å drive for seg selv] er å bestemme selv. Altså, man er jo avhengig av kundene selvfølgelig, men det er mye mer dynamisk *hvordan* man jobber». På spørsmål om

hun kunne vurdert å gjøre samme type arbeid som ansatt i en bedrift svarer Emilie at: «Det ville ikke gått» og utdyper med at «Nei, for da ville jeg ikke fått helt fri tøyler til å gjøre det akkurat slik som jeg ønsket. I hvert fall hvis det var i et større konsulentfirma». Emilies kollega Pia uttrykker det samme ønsket om å forme arbeidet og arbeidshverdagen ut ifra egne ønsker og mål. Hun antyder samtidig at ønsket om autonomi og selvbestemmelse i arbeidet potensielt kunne svekkes dersom hun var ansatt i en større bedrift, hvor andre verdier og normer var gjeldende. Hun ytrer et ønske om autonomi til selv å skape rammene for arbeidet, uten påvirkning fra en organisasjonskultur som står i kontrast til hennes egne ønsker¹⁴:

«At det å gå inn i en stor bedrift for eksempel, ville føles veldig hemmende. Ikke bare negativt da, masse bra med det, men det ville... Jeg tror ikke det ville tatt så lang tid før jeg ble som resten. Altså, man blir jo som dem man jobber med, og for å klare å holde på de tingene vi har lært da – holde på det vi er gode på og fortsette å bli bedre – så må vi på en måte ha vår egen base da, der hvor det er det vi gjør som er normalt. [...] Så da ble det jo den basen. Å skape den arbeidsplassen vi ville ha. Å skape de egne rammene selv.» (Emilie)

Emilie er en av dem som uttrykker størst motstand mot tanken på rollen som ansatt. Hun forteller at det er tanken på rollen som ansatt som motiverer henne til å fortsette å jobbe for bedriften hun eier sammen med Pia, selv i tunge perioder:

«Jeg bare tenker på hva som motiverte meg når det var skikkelig ille i starten... Jeg tror ikke jeg ser så mange andre løsninger, fordi jeg har jobbet og vært medarbeider, og ser at det fungerer så dårlig. Jeg blir så passiv og jeg liksom orker ikke det.» (Emilie)

Vegard har, i likhet med Emilie, negative erfaringer med det å være en underordnet. Også han legger vekt på det passive i å ha en underordnet posisjon, hvor man ikke har mulighet for selv å sette i gang prosjekter eller ta avgjørelser i forhold til neste steg i karrieren:

«Jeg hadde nok i bagasjen den utilfredsstillelsen det var av å være frilansskuespiller, hvor man da står i en situasjon hvor man er avhengig av en regissør eller en teatersjef, eller en produsent som skal plukke deg opp og gi deg jobben. Så man blir på en måte sittende å vente. Man må ha veldig "drive" mot å

¹⁴ Frykten Pia her beskriver, om det å «bli som de andre», kan relateres både til en individualistisk orientering og til autentisitetsoorienteringen som beskrives senere i dette kapitlet.

gjøre noe, men man får egentlig ikke gjort det man vil, fordi man ikke kan og har den ressursen og nettverket til å finne ut hvordan man søker penger, hvordan å drive frem egne prosjekter...» (Vegard)

Autonomiorienteringen hos prosesskonsulentene uttrykkes i en del tilfeller ved å distansere seg fra ansattrollen og vektlegge de negative sidene ved denne. På tross av at aversjonen mot ansattrollen er relativt gjennomgående hos utvalget, forteller blant andre Hans og Lene at de ser på en rolle som ansatt som et alternativ under visse forutsetninger. Hans, som har drevet eget foretak i flere år, forteller at: «Jeg tror det måtte vært et spennende sted hvis jeg skulle hatt lyst til å gå inn i noe som en etablert organisasjon». Lene deler Hans' syn på konvensjonelle organisasjoner som mindre spennende, samtidig som hun uttrykker stor motstand mot byråkratiet og det hun anser som «tungroddede prosesser» i større organisasjoner. Hun legger stor vekt på innovasjon og utvikling, noe som ikke samsvarer med hennes syn på fremgangsmåtene i de store, mer konvensjonelle organisasjonene. Hun differensierer likevel mellom privat og offentlig sektor:

«Næringslivet har en helt annen måte å jobbe med innovasjon på og å jobbe med utvikling på, selvfølgelig, fordi at det er konkurransedrevet mens det offentlig har ikke det, på samme måten. Såh... yes. Men for meg har det aldri vært en "option" da. Næringslivet kunne vært hvis det var en sinnssykt spennende mulighet, men det offentlige har aldri vært en tanke.» (Lene)

Det kommer tydelig frem i intervjuene at prosesskonsulentene har et sterk faglig engasjement, og tre av dem har funnet måter å overføre dette engasjementet og sin kompetanse slik at den kan brukes i rollen som ansatt i større organisasjoner. Helene er en av dem som har valgt å gå over i en ansattrolle i en større bedrift, og begrunner det med at hun da får «mulighet til å jobbe hundre prosent med organisasjonsutvikling og prosessledelse, så da takket jeg ja til den muligheten, for det er ikke noe jeg ville fått muligheten til hvis jeg skulle jobbet med eget foretak». Selv om hun lenge var innstilt på å jobbe som selvstendig næringsdrivende, velger hun vekk autonomien knyttet til det å drive for seg selv, fordi hun får muligheten til å fokusere mer på det faglige i den rollen hun skal inn i, i en annen bedrift. Hun nevner også at som i rollen som selvstendig næringsdrivende er det en del ikke-faglige ting som følger med, deriblant administrative oppgaver og at hun av økonomiske grunner har vært nødt til å ta oppdrag som ikke er faglig interessante. Autonomien i den frie arbeidsrollen må, som flere av

prosesskonsulentene antyder, sees i forhold til de økonomiske nødvendighetene for å overleve som foretak.

Samtidig som det er en gjennomgående tendens hos prosesskonsulentene i det å vise motstand mot konvensjonelle organisasjoner, rammene for arbeid i disse organisasjonene og ansattrollen, velger Benjamin å se rammene og begrensningene som selvvalgte heller enn noe som er utenfor hans kontroll:

«Fordi da har man de rammene man har skapt rundt seg, som man har latt si at da har de kontroll over meg, og så blir det min sfære. I stedet for å si at jeg har kontroll over det jeg vil, og så er det en del ting som skjer i livet som man nødvendigvis ikke kan kontrollere, det er ikke det, veldig lite egentlig, men det som utgangspunkt sånn mentalt sett, at det er jeg som setter rammer for hva jeg kan utføre, og ikke omvendt. Da blir verden plutselig lekeplassen din da.» (Benjamin)

Autonomiønsket prosesskonsulentene uttrykker har en tydelig sammenheng med at de har sterke meninger om *hvordan* de ønsker å arbeide, og om autonomi i selve arbeidsprosessen¹⁵. Samtidig tyder flere av prosesskonsulentenes utsagn på at aversjonen mot de «regelstyrte» og «begrensende» rammene for arbeidet i større og mer konvensjonelle bedrifter parallelt handler om ulikheter i innstilling til hva arbeidet skal være. Flere av prosesskonsulentene forteller at de legger stor vekt på at de skal ha det «gøy» på jobb, og argumenterer for at dette også er en viktig del av arbeidet. Tuva er en av dem som i størst grad gir uttrykk for at det er viktig for henne å ha friheten til å ha det gøy på jobb:

«Jeg er veldig spredt i det jeg gjør, og det er mange som sier: Jammen du er nødt til å fokusere. Men så tenker jeg, men hvis jeg har det gøy med det jeg holder på med, og jeg klarer meg økonomisk, hvorfor skal jeg da forandre på det? Er ikke det viktigste at jeg har det gøy?» (Tuva)

Sitatet her viser at Tuva er sterkt orientert mot å ha det gøy på jobb, og innholdsanalysen viser at hun bruker ordet «gøy» hele 13 ganger i løpet av samtalen vår. Hun tar imidlertid et forbehold om at hun må kunne overleve rent økonomisk, men hvis dette er på plass, er hun

¹⁵ I noen tilfeller kan autonomiønsket sees som et uttrykk for et ønske om selv å bestemme *hva* de ønsker å arbeide med, i form av sosial innovasjon og fjerde sektor virksomhet, med det vil jeg komme tilbake til i analysen av *endringsorientering*.

mest orientert mot at arbeidet skal vært lystbetont og gøy, heller enn å for eksempel fokusere på å øke foretakets profitt.

Dette bekrefter nok en gang at hun har et tydelig fokus på det som er «gøy» og det tyder samtidig på at hun motsetter seg tanken om at personer eller bedrifter må avgrense sitt arbeids- eller virkeområde og «spisse» sin kompetanse og innsats for å oppnå gode resultater. Det kan samtidig virke som at hun finner avgrensning av virkeområde begrensende i forhold til kreativitet og i forhold til et ønske om lystbetont arbeid. Tuva og resten av prosesskonsulentene viser en aversjon mot denne avgrensningen og spesialiseringen, samtidig som de legger stor vekt på lek og moro i arbeidet. Innholdsanalysen viser hele 63 forekomster av ordene «gøy», «lek» og «tulle» i samtalene med prosesskonsulentene. Dette kan tenkes å ha en sammenheng med det Maccoby (1989) omtaler som verdidrivet «lek»: «drivet mot utforskning fantasi, eventyr, konkurranse, eksperimentering, kreativitet, nytenking» (Maccoby 1989: 68). En forutsetning for lek er tilstedeværelsen av en viss frihet til å eksperimentere og prøve ut ulike roller og fremgangsmåter. Flexibilitet er også en del av dette. Maccoby (1989: 68) peker spesifikt på at «konformitet og tilpasning legger en demper på gleden ved leken», slik at prosesskonsulentenes vektlegging av både *frihet* og *fleksibilitet* på den ene siden, og *gøy*, *lek* og *tulle* på den andre siden strengt tatt henger sammen med et ønske om friheten til å utforske og eksperimentere med ulike arbeidsformer, arbeidsrutiner og rolletaking i arbeidssituasjonen. I den første seksjonen i innholdsanalysen ser vi også at ordene «kreativ» og «nysgjerrig» er mye brukt av prosesskonsulentene, med unntak av Emilie og Torstein, noe som støtter oppunder hypotesen om at lek, eksperimentering og fri utforskning står sterkt i prosesskonsulentenes tanker rundt og ønsker for egen (og andres) arbeidssituasjon.

Verdsettingen av frihet, fleksibilitet, lek og moro i arbeidet kan sees i sammenheng med flere nyere perspektiver på arbeid. Et eksempel på dette er Boltanski og Chiapellos (2007) begrep «artistisk kritikk» som vektlegger personlig autonomi, (kunstnerisk) frihet og autentisitet. Den artistiske kritikken kritiserer fremmedgjørende sider ved arbeidet, deriblant regelbundne arbeidsformer som hemmer kreativ utfoldelse. Den artistiske kritikken kan relateres til flere av hovedorienteringene jeg har sett hos prosesskonsulentene – både autonomi- og «lek»-orienteringen som jeg har beskrevet her, men også i forhold til autentisitetsorienteringen beskrevet i avsnitt 5.5.3.

5.5.2 **Ordensorientering: «Man må være utrolig grundig, og ryddig og profesjonell»**

Som en motvekt til fokuset på frihet, autonomi, lek og fleksibilitet viser prosesskonsulentene et gjennomgående fokus på orden, struktur og ryddighet i arbeidet. Mens autonomiorienteringen viser at prosesskonsulentene ønsker fleksibel arbeidstid, frie rammer og elementer av lek og moro i arbeidssituasjonen, sees samtidig en orientering mot orden med fokus på at arbeidet skal utføres på en ordentlig måte, og at det krever at de er ryddige og strukturerte i måten de arbeider på. Ordensorienteringen kan synes å være tredelt, med underkategorier relatert til *økonomisk nødvendighet*, *faglig stolthet* og et fokus på grundighet som kan sees i lys av en *ærlighetstilnærming*.

Fokuset på orden er mest dominerende i samtalene med Emilie og Pia, som bruker ordene «grundig», «ryddig», «struktur» og «orden(-tlig)» til sammen henholdsvis ni og ti ganger. Pia sier for et eksempel at mangel på orden og struktur er en av de største potensielle fallgruvene for bedriften deres:

«Hvis du begynner å slurve med avklaringene med kunden. Hvis du begynner å hoppe over... liksom... Ja, nei, man må være utrolig grundig, og ryddig og profesjonell. Det er en forutsetning for å drive sånn som vi gjør i dag. Og hvis man begynner å ta lett på ting... Da tror jeg at det kan gå skikkelig gærent.»
(Pia)

Hos de andre prosesskonsulentene finnes også, om enn ikke i like stor grad, flere eksempler på at de verdsetter orden og ryddighet i tillegg til de fleksible rammene i arbeidet. Denne orienteringen mot orden og struktur representerer på mange måter andre verdier enn førstnevnte orientering mot lek og moro.

Orienteringen mot orden kan synes å være todelt hos prosesskonsulentene. På den ene siden er orden og ryddighet en økonomisk nødvendighet. Et fellestrekk for prosesskonsulentene er at de har brukt lite eller ingen energi på markedsføring av bedriften og tjenestene de leverer, og nye oppdrag kommer i en del tilfeller på bakgrunn av at en tidligere oppdragsgiver leier dem inn på nye oppdrag eller anbefaler dem videre til andre oppdragsgivere. Denne nettverksbaserte måten å skaffe nye oppdrag på krever kanskje i større grad at arbeidet i hvert oppdrag er av god kvalitet og at oppdragsgiver er fornøyd, enn om de kunne «selge inn» nye oppdrag via reklame og «fancy presentasjoner». Torstein er en av dem som spesifikt peker på

dette fenomenet, og legger samtidig vekt på at det krever jevnt gode prestasjoner i prosjektarbeidet:

«Nei, det er jo dette her hele tiden å prestere godt fordi man er veldig sårbar for dårlige jobber. Gjør man mange dårlige jobber, så får man ikke gode jobber. Så utfordringene er jo knyttet til at man har den energien som skal til for at det blir bra» (Torstein)

I likhet med Torstein har Emilie og Pia også valgt å fokusere på *kvalitet* fremfor kvantitet i oppdragene de tar. Emilie forteller at de i starten prøvde å aktivt markedsføre bedriften, men fikk liten respons fra potensielle oppdragsgivere på deres salgsoffensiver:

«Vi prøvde å jobbe med salg og markedsføring, og til slutt så fant vi ut at det her går ikke. Vi er ikke noe gode på det. Så vi bare la ned salgsavdelingen og tenkte at vi får bare lene oss tilbake.. kanskje det kommer kunder på den måten. Så da tenkte vi: "Vi må tenke langsiktig" og at "Én jobb kan selge flere jobber". Så da hadde vi heller fokus på å gjøre jobbene veldig godt for å se om det gjorde at det begynte å spre seg. Og det gjorde det da.» (Emilie)

Flere av prosesskonsulentene viser en orientering mot å prioritere *få, men gode jobber*. Det er en klar tendens i intervjuene at de ønsker å fokusere på å gjøre kvalitativt gode jobber, og at de i noen tilfeller legger et større fokus på kvaliteten i oppdragene enn på å selge så mange oppdrag som mulig. Fokuset på kvalitet og innhold kan sees som et klassisk eksempel på faglig stolthet, men for prosesskonsulenten kan ordensorienteringen sees som både økonomisk rasjonelt og som en fungerende forretningsstrategi.

Ordensorienteringen kan i lys av dette sees som en *instrumentell orientering* (Watson 2008: 240), hvor vektleggingen av orden i arbeidet er en rasjonell handling som bygger på at prosesskonsulentene er avhengige av å utføre oppdrag på en ryddig og kvalitativt sett god måte, for å få nye oppdrag. Nødvendigheten av orden og ryddighet i arbeidet, og prosesskonsulentenes vektlegging av dette, kan også sees i lys av Maccobys (1989) verdidriv «overlevelse» og Maslows grunnleggende nivå «fysiologiske behov», siden det til en viss grad handler om orden i forhold til salg og inntjening, og dermed også om «midler til livets opphold, næring, levelige omgivelser [...], sunne vaner, fravær av sykdomsskapende stress, fravær av fare, selvbeskyttelse og beskyttelse av gruppen gjennom flukt eller kamp»

(Maccoby 1989: 58). Det er likevel ikke «overlevelse» som er mest fremtredende i prosesskonsulentenes fortellinger, noe som kanskje kan skyldes den norske konteksten og velstandssamfunnet. Maccoby (1989: 59) anerkjenner at dette har en innvirkning på hvordan mennesker oppfatter eller forholder seg til overlevelsedrevet, og hevder at «Med økt velstand blir overlevelse en mindre dominerende bekymring».

Som selvstendig næringsdrivende må prosesskonsulentene, kanskje mer enn en del andre, ha et bevisst forhold til ryddighet i blant annet budsjett, regnskap, «forventningsavklaringer» med kundene. Ordensorienteringen kan sees som en motsetning og kontrast til fokuset på lek i autonomiorienteringen, men kan samtidig sees som en grunnleggende forutsetning for å «overleve» og for å kunne fortsette å drive for seg selv. Mangel på orden og struktur kan potensielt føre til at bedriften ikke går rundt økonomisk slik at de i neste omgang vil miste muligheten til selv å legge rammene for sin egen arbeidssituasjon og dermed også muligheten til å velge å fokusere på lek og eksperimentering i arbeidet.

Ordensorienteringen kan, i tillegg til det økonomiske aspektet, knyttes til et spørsmål om faglig stolthet og yrkesmoral. Prosesskonsulentene har et gjennomgående fokus på kvalitet i arbeidet, og flere av dem uttrykker en sterk vektlegging av grundighet og fleksibel tilpasning til den individuelle kundens behov. Torstein bruker ordet «skreddersøm» i sin beskrivelse av hvordan han og hans kolleger skiller seg fra andre bedrifter i samme bransje:

«Det som skiller oss litt, selv om det er andre som også gjør det på den måten, det er at vi er nok ganske sånn skreddersøm. Vi bruker mye tid på design og sånn, og vi har et ganske stort repertoar av ulike måter å jobbe på. Og vi liker den formen, hvor vi går i mye samtale og dialog med kunden før oppdraget.» (Torstein)

Torstein antyder her en orientering mot grundighet og individuell tilpasning til hver enkelt kundes behov, i motsetning til en fordristisk «samlebåndsproduksjon» hvor de tilbyr de samme prosessene og modellene til samtlige kunder. Han forteller at skreddersømtilnærmingen trolig ikke er økonomisk gunstig, men begrunner det i stedet ut i fra faglig interesse og motivasjon:

«Vi er bare tre stykker, og grunnen til det er fordi at vi kanskje er litt sånn at vi er ikke så flinke til å gjøre ting om igjen og har lyst til å gjøre ting som er utfordrende. Man kunne jo på en måte heller

satsset på at noen av de tingene var "godt nok" og gjort mange av de tingene... Eller så er det bare at vi ikke har evnen til å gjøre det. Vi er flinke på jobben vår, men kanskje vi ikke er så flinke businessmessig da» (Torstein)

Prosesskonsulentene arbeider mye med å bistå kunder med å forbedre deres arbeidsprosesser, men flere av dem gir uttrykk for en prosessuell tilnærming til flere områder. Torstein viser til en vektlegging av samtale og dialog med kunden i arbeidsprosessen, som kan sees som en ordensorientering i kunderelasjoner. Benjamin legger i likhet med Torstein vekt på en grundig og prosessuell fremgangsmåte, men fokuserer ordensorienteringen mot større spørsmål, her i relasjon til klimadebatten:

«Og i forhold til problemstillinger i ulike jobbsituasjoner eller hva det måtte være, så er jeg ekstremt opptatt av å gå trappetrinnene. Da må man opp for å se ting i forhold til hverandre da. Bare for å ta klimadebatten da, prøve å se... Det er utrolig vanskelig da. Det veldig komplekst eksempel da, men det å se ting: Okei, det er bra med El-bil, men hvordan er det man lager el-bilen, ikke sant? Okei, greit, hvordan er det i forhold til en annen løsning? Okei, og så ser jeg disse hver for seg, og så begynne å se de i forhold til hverandre på de forskjellige nivåene da. Du må helt... Okei, vi skal løse, vi skal komme til en sluttløsning som er bedre enn det vi har i dag, hva er det beste alternativet da? Ehm, så det er hele tiden måten jeg driver på. Så jeg jobber prosessuelt, jeg er mye mer opptatt av prosessen enn av sluttresultatet, ehm, i hvert fall sånn i første omgang, fordi jeg vet at hvis prosessen er god, så blir sluttresultatet bra. Så det er den der "Trust the process" som jeg har fra KaosPilotene, og den er viktig.» (Benjamin)

Et tredje aspekt av ordensorienteringen kan knyttes til en verdsetting av ærlighet og autentisitet i arbeidet. Flere uttalelser fra prosesskonsulentene tyder på at deres vektlegging av orden i arbeidslivet stikker dypere enn en kritikk av manglende kompetanse og innsats. Som nevnt tidligere ser Pia det å «slurve med avklaringene med kunden» som en potensiell fallgrube for bedriften. Hun poengterer at hun ikke vil love en kunde noe hun ikke kan garantere for, og tar sterk avstand fra aktører som i hennes syn ikke er ærlige om hva de kan tilby kunden:

«Jeg og [Emilie], vi lover aldri noen ting. Vi kan ikke garantere at de blir mer effektive etter en prosess med oss. For oss så blir det helt... De som gjør det, de lyver. Men det er ofte det kunden vil høre. Og mange lyver jo til kunden og sier de kan garantere at... Og det stemmer ikke overens med hvordan vi

tror at verden henger sammen. Det ville vi aldri gjøre. Men vi kan jo peke på veldig mange fordeler ved å jobbe prosessuelt sammen. Og ved å jobbe inkluderende og skape eierskap over lang tid da.» (Pia)

Torstein uttrykker en lignende holdning til ærlighet i forhold til orden. Han arbeider ofte i store, komplekse prosjekter, og mener det er viktig at han kan stole på folk og at de utfører arbeidet på en ordentlig måte:

«Jeg ser jo på en måte hvordan de folkene som virkelig har struktur og orden, hvor viktig det er i en del sammenhenger. I store, komplekse prosjekter. Som er til å stole på og som gjør jobben sin. Det er vanskelig med folk som selger seg for mye, og er flinkere til å selge enn å gjennomføre.» (Torstein)

Utsagnet hans antyder nok en gang et fokus på grundighet og orden, fremfor overfladiskhet og tomme ord. Fokuset ligger her på innhold fremfor innpakning, en holdning som også går igjen i den tredje orienteringen: Autentisitetsorienteringen.

5.5.3 Autentisitetsorientering: «Det skal ikke være noe sånn spill eller masker»

Autentisitet og ærlighet synes å være en viktig verdi for prosesskonsulentene. Dette kommer blant annet til uttrykk ved at prosesskonsulentene legger stor vekt på verdien av å være ærlige mot seg selv og andre, om hvem de er og hva de selger, og hva de står for. Samtidig som prosesskonsulentene vektlegger viktigheten av orden og struktur for å kunne fortsette å drive eget foretak, ligger det i flere sammenhenger i dette også en implisitt kritikk av andre aktører i konsulentbransjen som ikke lever opp til prosesskonsulentenes ønsker og forventninger. Når Torstein i sitatet i forrige avsnitt kritiserer andre aktørers mangel på orden, og hevder at de er «flinkere til å selge enn å gjennomføre» kan dette vise til en kritikk av manglende ærlighet og en form for inautentisitet i produkt og fremtreden, i tillegg til kritikken av manglende orden. Flere av prosesskonsulentene nevner ærlighet eksplisitt som en viktig verdi:

«Det er viktig for meg at jeg føler at jeg kan stå for de tingene jeg selger. Sånn jobbmessig, så er det i hvert fall en viktig ting at jeg på en måte kan stå inne for de tingene, at jeg ser at vi har et produkt som gir mening for kunden, at det er liksom fornuftig priset. Ikke for billig og ikke for dyrt. Så det er en sånn ærlighetstilgang der. Jeg ønsker på en måte at det er viktig å være ærlig i forhold til det jeg gjør. Å fremstå som ærlig. Og kredibel kanskje.» (Hans)

Innholdsanalysen viser at alle prosesskonsulentene, utenom Torstein og Vegard, snakker spesifikt om ærlighet, og tabellen viser totalt 19 treff for ordet «ærlig». En nærmere lesning av transkripsjonene viser imidlertid at Torstein og Vegard også vektlegger ærlighet, men bruker andre ord og formuleringer enn det som kommer frem i innholdsanalysen. Bruken av ord som «autentisk», «ekte» og «genuin» kan sees i sammenheng med ærlighetstilnærmingen, men denne type ord antyder kanskje i større grad en orientering mot å være «ærlig mot seg selv». Integritet og engasjement antyder fokus på åpenhet og ærlighet i arbeidet, som videre styrker tendensene til en orientering mot autenticitet i arbeidet. Jeg vil i kommende avsnitt presentere noen ulike sider ved prosesskonsulentenes fortellinger og betraktninger i forhold til vektlegging av ærlighet og autenticitet i arbeidssammenheng.

Ett aspekt av ærlighetstilnærmingen hos flere av prosesskonsulentene er knyttet til at de ønsker «å være seg selv», og ønsker å være *autentiske* i forhold til seg selv og i møte med andre. Flere av prosesskonsulentene forteller at de ønsker å være «ekte» i arbeidet de utfører og i relasjon til andre mennesker:

«Så ønsker jeg at det skal være..eh.. altså det jeg holder på med. At det skal være ekte. Det skal være, eh, ektefølt fra min side. Det skal ikke være noe sånn spill eller masker, eller sånn jåleri, for enten å se bra ut eller å virke fancy. Altså, jeg vil at det.. Når du har med meg å gjøre, som bedrift eller som person, at det skal føles ekte – og ærlig.» (Tuva)

Aversjonen mot «spill» og «masker» kan sees som en orientering mot autenticitet som en viktig verdi i arbeidslivet. Flere av prosesskonsulentene, deriblant Tuva som vist over, uttrykker en aversjon mot påtatt *rolletaking* i arbeidssammenheng, og i en del tilfeller distanserer prosesskonsulentene seg sterkt fra personer som «spiller» en rolle i arbeidssammenheng og fra mennesker som legger stor vekt på ytre fremtreden i form av «dress og fancy presentasjoner». Aversjonen mot spill og rolletaking som prosesskonsulentene uttrykker, kan i lys av Goffmans dramaturgiske analyse tolkes som verdsetting av den «autentiske» *backstage* personligheten, hvor ærlighet, åpenhet og nære relasjoner dominerer. Motsatt representerer *front stage* spill, rolletaking, kostymer (les: dress) og masker, og kan relateres til den type aktører og den type «konsulentrolle» prosesskonsulentene distanserer seg fra.

Prosesskonsulentene tar på ulike måter avstand fra den konvensjonelle konsulentrollen, som de ser som typisk en «mann i dress»¹⁶, med «fancy powerpoint-presentasjoner» og som møter kunden med et «overfra-og-ned perspektiv» hvor han vil implementere sine «ferdigmodeller» i kundebedriften uten å åpne for dialog og individuell tilpasning i særlig stor grad. Hans forteller, som svar på spørsmål om hvordan han mener foretaket hans blir ansett av andre aktører, at oppdragsgivere kan oppfatte dem som «mindre profesjonelle» nettopp på grunn av at de tar avstand fra å ta på seg rollen som typisk konsulent, med tilhørende fremtoning:

«Vi taper tilbud mot liksom større folk, fordi... Altså større organisasjoner, kanskje litt på den greien at vi er såpass folkelig at vi kan fremstå som litt mindre profesjonelle da tenker jeg. Jeg tror noen kan tenke det.» (Hans)

I likhet med ordensorienteringen, finnes det også i autentisitetorienteringen her antydninger til et skille mellom hvordan prosesskonsulentene forholder seg til indre og ytre faktorer – eller kvalitativt innhold i produktene versus innpakning og presentasjon:

«Jeg synes det er mange som fremstår som profesjonelle som virkelig ikke er det. De har liksom mange flotte modeller og.. ferdigprosesser i sekken, som jeg synes er dårlige. Men det kan jo fremstå veldig profitt, for de har kule slides og sikkert fin dress... Men vi ser at det er en greie da, at mange... At det skaper usikkerhet hos en kunde, å være såpass laidback som vi prøver å være da.» (Hans)

Både Hans og Tuva viser her en verdsetting av autentisitet i form av å «være seg selv», og tar avstand fra andre aktører som driver med «spill» eller forsøker å fremstå som noe annet enn det de er. En generell tendens hos prosesskonsulentene er at de tar avstand fra den «striglede» innpakningen de kritiserer en del aktører i konsulentbransjen for å ha, samtidig som de kritiserer det faktiske innholdet i arbeidet for å ikke stå til forventningene aktørene skaper gjennom sine «fancy» presentasjoner. Selv gir prosesskonsulentene inntrykk av at de ønsker å kalle en spade for en spade i forretningssammenheng, og ikke overdrive eller pynte på beskrivelsene av det de selger og det de gjør. Denne ærlighetstilnærmingen i forhold til

¹⁶ Når prosesskonsulentene snakker om den idealtypiske organisasjonskonsulenten slik de ser den for seg, er det hovedsakelig en «mann i dress».

selvpresentasjon og kommunikasjon har et sosialt og relasjonelt fokus. Dette vises gjennom prosesskonsulentenes uttrykte ønske om å være ærlige i møte med andre mennesker, noe som kommer spesielt til uttrykk i hvordan de beskriver møter med nåværende og potensielle oppdragsgivere.

Ærlighetsfokuset i autentisitetstilnærmingen gjør seg gjeldende på det individuelle plan for en del av prosesskonsulentene. Foruten verdsettingen av å være ærlig i sin selvpresentasjon og ønsker om autentiske møter med andre mennesker, uttrykker flere av prosesskonsulentene i tillegg et ønske om å være ærlig i forhold til seg selv og sine egne verdier. Den mer selvoriente ærlighetstilnærmingen handler ikke om påkledning eller om språket de bruker når de skal holde en presentasjon for potensielle arbeidsgivere, men om å være tro mot deres egen subjektive identitet og deres egne verdier. Benjamin har et dyptgående fokus på denne selvoriente ærlighetstilnærmingen, og i sin innledende presentasjon av hvem han er og hva han gjør forteller han om hvor viktig det er for ham å være ærlig i forhold til seg selv:

«Det jeg gjør, det er utelukkende basert på mine verdier. Ehm... Og jeg kjenner med én gang på når jeg enten er i ferd med eller har brutt de grensene da, i forhold til hva jeg... min egen integritet da, i forhold til de verdiene som jeg verdsetter da. Og... Så egentlig alle avgjørelser jeg gjør, ting jeg gjør er – liker jeg i hvert fall å tro da, man er jo ikke alltid rasjonell – er forankret i de verdiene. Og de styrer meg veldig mye i mine avgjørelser. På alle plan. Både i forhold, karriere, alt hva jeg sier og hva jeg gjør. Og de verdiene, hvis jeg på en måte skal prøve å sette noen ord på de, så er det ærlighet i forhold til egen person da, altså at den "gut feelingen" eller intuisj... Den feelingen du har i magen da, som sier at noe er riktig eller noe er feil, prøve å følge den. For den er nesten alltid, har jeg inntrykk av, linket til de verdiene. Så hvis jeg stoler på den, så er jeg på trygg grunn. Ehm... Og så ærlighet i forhold til seg selv og det man driver med.»(Benjamin)

Det relasjonelle ærlighetsaspektet kommer i stor grad til uttrykk hos prosesskonsulentene i forhold til salg av nye oppdrag, men også i forhold til nettverksbygging, som har vist seg å være essensielt for prosesskonsulentenes «overlevelse» som selvstendig næringsdrivende. Flere av dem nevner at det finnes ulike tilnærminger til og måter å drive nettverksbygging på, og at enkelte aktører har en lite ærlig eller lite autentisk måte å gjøre det på. Torstein anerkjenner at nettverksbygging er viktig, men tar avstand fra det han mener er kynisk nettverksbygging:

«Altså, det som en type forretningsmodell... Du kan ikke helt tenke det... Du kan ikke tenke på det som det, selv om du vet hvor viktig det er. Men på en måte så er det ikke det du gjør når du er der ute. Du bare... Vi er mennesker som på en måte er hyggelige liksom. Er ålreite å være sammen med og som de er kult å prate med om ting, og genuint glade i mennesker, på en måte. Og... Jeg tenker aldri på, nå skal jeg liksom, eller i liten grad da, tenker kanskje noen er viktig å bli kjent med det mennesket, men ikke sånn kynisk liksom.» (Torstein)

Hans er på noen områder mer forretnings- og økonomiorientert enn en del av de andre prosesskonsulentene. Han anerkjenner at nettverksbygging er viktig i forretningsammenheng og er bevisst på at kontakter og sosiale nettverk kan ha stor betydning for foretakets suksess. I likhet med Torstein uttrykker han likevel den samme holdningen til nettverksbygging, hvor han er bevisst på viktigheten av det, men er kritisk til at det forretningsstrategiske fokuset skal få dominere sosial interaksjon utenom rene arbeidskontekster. Han tar avstand fra mennesker han mener lar det forretningsmessige ta overhånd i sosiale situasjoner på fritiden:

«Hans: Jeg tror jeg har, helt sånn... Jeg tror jeg er mer bevisst enn ganske mange andre. Men jeg er liksom ikke sånn sykkelig opptatt av det, som jeg kjenner noen som er. Som jeg mener at er å ta det for langt da. Men jeg er veldig bevisst på det. Jeg tenker ofte når jeg treffer noen om det er noe som jeg kan bruke i en profesjonell kontekst også, selv om det bare er sosialt.

Cathrine: Disse som du mener har tatt det for langt, hva er det som gjør at de har tatt det for langt?

Hans: At det blir på en måte ikke hyggelig mer, at det blir på en måte bare jobbkontekst med én gang. Det kan være noen som er i en beslutningsposisjon eller et eller annet sånn. Hvis du treffer noen som vil kjøpe det du selger, så går du rett på med én gang. Jeg synes det er helt kult å spørre om det går an, men vi kan ta det på telefon på mandag.»

Det er tydelig at de er bevisst på funksjonen et godt nettverk og gode kontakter kan ha for både dem selv og bedriften deres, men Torstein og flere med ham distingverer mellom en kynisk og kalkulerende nettverksbygging de mener en del aktører driver med, og en mer åpen, vennskapelig og «genuin» måte å omgås andre mennesker på. Sistnevnte omgangsform er den formen for nettverksbygging de gir uttrykk for at de selv foretrekker. Den kan forstås som en mer «naturlig» og «autentisk» form for sosial interaksjon, i motsetning til den bevisste og beregnende interaksjonen prosesskonsulentene tar avstand fra. Deres forhold til nettverksbygging støtter på den måten oppunder den mer generelle ærlighetsorienteringen.

5.5.4 **Endringsorientering: «Å gjøre en forskjell»**

Prosesskonsulentene forteller i flere tilfeller om ambisjoner knyttet til et ønske om endring. Endringsorienteringen er i motsetning til autentisitetsorienteringen som hovedsakelig er selvorientert rettet mot endring hos organisasjoner og grupper. Et sentralt begrep knyttet til endringsorienteringen er begrepet «Å gjøre en forskjell» som i dagligtale kan sies å vise til det å jobbe for å endre premissene eller rammevilkårene for en gruppe eller et samfunn, enten aktøren står innenfor eller utenfor gruppen eller samfunnet den ønsker å gjøre en forskjell for. Innholdsanalysen viser at prosesskonsulentene har brukt ordet «endring» hele 50 ganger totalt i intervjuene, og flere av dem nevner «endring» som et eksplisitt mål for deres virksomhet. Endringsorienteringen rettes mot ulike nivåer hos ulike segmenter av prosesskonsulentene. Noen av prosesskonsulentene er hovedsakelig orientert mot å bistå grupper og organisasjoner i endringsprosesser internt ut i fra kundens egne ønsker og ambisjoner, mens enkelte andre prosesskonsulenter har ambisjoner om en større samfunnsmessig endring, hvor fokuset ligger på sosial innovasjon og hvordan grupper og organisasjoner kan utvikle sitt virkeområde i retning sosial verdiskapning og samfunnsansvar.

Tuva representerer bistandssegmentet av endringsorienteringen og forteller at «kjerneønsket» for hva hun ønsker å utrette gjennom sitt foretak er «å være en katalysator for endring». Hun presiserer at hun ønsker å bistå grupper og organisasjoner med å gjennomføre endringer med utgangspunkt i deres egne ønsker, og setter på den måten kunden og kundens ønsker i fokus av endringsprosessen:

«Hvis jeg skal sammenfatte det i... Eller det er i hvert fall ønsket som jeg har, er å være en katalysator for endring. Jeg har lyst til å være det som gjør.. Ikke som endrer folk eller grupper eller organisasjoner, men det som hjelper de til selv å forandre seg, og selv å få til det de ønsker. Det er på en måte mitt sånn 'kjerneønske'.» (Tuva)

Tuva beskriver den type endring hun ønsker å bidra til som en endring som tar utgangspunkt i hva mennesker, grupper og organisasjoner selv ønsker. Hun uttrykker, som flere andre, et ønske om å hjelpe organisasjoner til en positiv endring uten å forringe deres autentisitet og indre verdi. Tuva nevner at hun legger stor vekt på samtale og dialog med kundene, og ønsker

å bidra til å endre arbeidsprosessene til det bedre, samtidig som hun ser på kundene som «ekspertene» på sine egne felt, men hun hjelper dem med å «sortere», som hun kaller det:

«Kanskje en coach er et bedre begrep... og det er jo jeg litt opptatt av fordi at jeg selv er en coach, og sant, det er jo en sammenligning med psykologer [som en parallell til den klassiske konsulentrollen]. Og det som er forskjellen, eller min opplevde forskjell på en psykolog og en coach, det er at en coach hele tiden vurderer mennesket foran seg som eksperten. Altså, du er eksperten, du har alle ressursene du trenger, vi trenger bare å sortere det litt. Men psykologforholdet, der er det litt mer: Du er syk, du har et problem, og jeg er på en måte eksperten som skal hjelpe deg.» (Tuva)

Hun viser en respekt for kundenes integritet, som både mennesker og organisasjoner, hvor hun er opptatt av deres autenticitet i tillegg til sin egen. Tuvas holdning til endring i organisasjoner kan sees som et eksempel på at de ulike orienteringene presentert i dette kapittelet ikke er gjensidig utelukkende, og vi ser i dette tilfellet at autenticitetsorienteringen gjør seg gjeldende parallelt med endringsorienteringen.

Endringsorienteringen kommer som tidligere nevnt til uttrykk som en mer samfunnsorientert ambisjon om endring. Dette segmentet kommer sterkest til uttrykk hos Lene og Benjamin, hvor Lene ytrer et ønske om «systemisk endring» som det ideelle mål for sitt arbeid, og Benjamin argumenterer for at bedrifter og organisasjoner må utvide sin forståelse av verdi og utbytte til å inkludere «sosial verdi», eller «reell verdi» som han kaller det:

«Å gå til kjernen og kunne påvirke, kunne skape reell verdi og reell endring da. Virkelige endringer, som... Enten du jobber som konsulent inn mot store bedrifter eller hva du gjør, eller du jobber helt ut mot det sosiale eller kulturelle eller... At du former et selskap som kan være en bidragsyter inn i samfunnet, som er med å utgjøre en forskjell, på en eller annen måte. Enten det er for å endre den bransjen eller hjelpe andre mennesker som har falt utenfor systemet, og så videre, og så videre. Så den påvirkningsbiten er sterk.» (Benjamin)

Den sosiale verdien står sterkt hos prosesskonsulentene generelt, men ambisjonsnivået varierer. Verdibegrepet har blitt nevnt av prosesskonsulentene hele 171 ganger totalt i intervjuene. De uttrykker det i flere tilfeller gjennom et ønske og ambisjon om å gjøre noe av «verdi», eller refleksjoner rundt ulike verdidefinisjoner blant ulike aktører. Flere av prosesskonsulentene forteller at de gjør mange oppdrag for organisasjoner i ideell sektor, og

gjærne på sikt ønsker å arbeide med sosial innovasjon, men at økonomiske forhold i deres egen bedrift gjør at dette ikke er noe de kan prioritere per i dag. Pia forteller at fjerdesektorarbeid og sosial innovasjon er noe hun ønsker å arbeide med i fremtiden, men legger økonomisk sikkerhet som en forutsetning:

«Det er vanskelig å være liten aktør og få til... Jeg tenker at det kommer Emilie og jeg, eller hvordan det blir... Vi kommer til å jobbe mer med sosialt entreprenørskapsprosjekter. Det er jeg helt sikker på. Men vi kommer ikke til å gjøre det på den måten som vi har startet [Bedriften], altså å hoppe uti med begge beina uten å vite at vi har den økonomiske tryggheten og sånne ting. Men det å bidra til å starte prosjekter som kan ha den samme typen verdier som =Oslo da eller andre sosialt entreprenørskapsprosjekter, det tror jeg vi kommer til å gjøre. Og det er jo igjen at vi skaper en drømmearbeidsplass, at vi kanskje klarer å få til sånne ting da. Men det ligger lenger inn i fremtiden. Jeg ser kanskje at man blir litt mer kynisk, eller man ser vel kanskje etter hvert at... Ja, det krever veldig mye å skape endringer. Sånn at det er ikke bare å ha et prosjekt og så bare... Man må jobbe lenge og strategisk med ting.» (Pia)

Et høyere ambisjonsnivå for endring uttrykkes av Benjamin, som i intervjuet brukte ord som «endring» og «verdi» henholdsvis 15 og 45 ganger. Han forteller om ambisjoner om å endre noe fundamentalt ved bedriftsrådgivningsbransjen:

«Jeg vil endre veldig mye av, på en måte, hvordan bransjen er bygget opp. Som jeg var inne på i sted. Ehm... Det er det man kaller konsu... Veldig mange konsulentthorer der ute. Som på en måte prostituerer seg for selskapene og sier det de vil høre og legger frem på en måte plansjer og så videre, og så har du altfor få som... Det er praktisk talt ingen, tør jeg påstå, som fullt ut tør å gå inn og stille de spørsmålene, de dumme og de viktige spørsmålene, tør å komme til kjernen av ting og ta det derfra. Men det krever at man må finne opp en helt ny forretningsmodell i måten man selger seg inn på, for det man selger blir mye mer fluffy, ikke sant. [...] Jeg må lære opp kundene i forhold til hva de skal forvente og hva de skal spørre om. Hva de skal kreve i forhold til hvordan man går frem. Og det er jo en kjempejobb, ikke sant. Og da er du inne på... Da er du inne på å endre noe ganske fundamentalt da, i måten en bransje fungerer på, og sånn har det vært og hvis man ser litt sånn historisk på det så er det ikke sånn kjempestore forskjeller. Det har ikke vært den kjempestore endringen, selv om det er selvfølgelig noe... Så det er en greie.» (Benjamin)

Benjamin kritiserer her mange av dagens konsulenter for å ta betalt for kun å fortelle kundebedriftene det de ønsker å høre, noe som igjen kan relateres til autentisitetsorienteringen

og mye av distanseringen fra andre konsulenter gjennom autentisitet og ærlighet – eller mangel på dette. Deler av det han ønsker å endre ved konsulentbransjen er samtidig knyttet til hans konsept om ‘sosial verdi’. Hans bruk av begrepet ‘fluffy’ viser til det menneskelige aspektet ved forretningsvirksomhet og organisasjoner, og betegner trolig problemstillinger knyttet til det at ‘sosial verdi’ ikke verdsettes i lik grad som økonomisk verdi og i mange tilfeller er vanskeligere å måle. Den sosial «fluffy» verdien vises ikke nødvendigvis på bunnlinjen i regnskapet. Sosial verdi og prosesser knyttet til «fluffy» forretningsmodeller kan derfor være vanskeligere å selge inn til potensielle kunder – kanskje spesielt i økonomiske krisetider.

Prosesskonsulentene ønsker å bidra til endring på ulike nivåer, men generelt kan denne endringsorienteringen sies å være rettet utover mot andre grupper og mennesker i samfunnet. Selv om de mener det er en viss form for selvrealisering i det å drive sin egen bedrift, er det mye som tyder på at denne «realiseringen» i større grad er rettet utover mot grupper og samfunn enn mer konvensjonelle og egosentriske forståelser av selvrealisering i Maslows tradisjon. Enkelte tolkninger av Maslow hevder at selvaktualiserende mennesker «identifiserer seg med alle mennesker og dermed vil oppleve forpliktelser som tilhørighet til mennesker langt utover seg selv og sine nærmeste» (Einarsen og Skogstad 2005: 60). Denne utadrettede endringsorienteringen er i prosesskonsulentenes tilfelle ofte rettet mot samfunnsansvar og miljøspørsmål. I den grad autentisitetsorienteringen kan relateres til en artistisk kritikk, kan endringsorienteringen sies å relatere til sosial kritikk, som kritiserer blant annet en ensidig vektlegging av *økonomisk verdi* i konvensjonelle organisasjoner, mens de argumenterer for et bedre verdifokus, hvor sosial verdi sidestilles med økonomisk verdi.

5.6 Diskusjon

Analysen i dette kapitlet viser hvordan prosesskonsulentene, på tross av individuelle forskjeller i arbeidsmetoder, livssituasjon og uttalte personlige verdier, viser tegn på flere fellestrekk når det gjelder verdier i arbeidet. Fellestrekkene og underliggende nyanser har jeg valgt å beskrive som fire typer verdiorienteringer: Autonomiorientering, ordensorientering, autentisitetsorientering og endringsorientering. Orienteringen presentert her er, i likhet med Baethges (1994) forventningsorienteringer, ikke gjensidig utelukkende. Verdiorienteringene er ment å fange opp noen hovedtendenser og fellestrekk i prosesskonsulentenes verdier og orientering til arbeidet, og som analysen antyder viser majoriteten av prosesskonsulentene en

orientering til arbeidet bestående av en kombinasjon av de fire verdiorienteringene, men gjerne med ulik vektlegging av hver orientering.

Prosesskonsulentenes verdiorienteringer antyder en generell vektlegging av subjektiv mening i arbeidet, og støtter på den måten oppunder Baethges (1994) funn hvor menings- og subjektorienterte forventninger var den dominerende tendensen i utvalget, mens kun en fjerdedel av hans utvalg viste materielt- og reproduktionsorienterte forventninger til arbeidet. Autonomiorienteringen med fokus på lek og glede i selve arbeidet, og autentisitetsorienteringen med fokus på ærlighet i forhold til arbeidet, og at både arbeidet og produktene skal «gi mening» for dem selv og for kunden, er eksempler som trekker paralleller til menings- og subjektorienterte forventninger. Prosesskonsulentenes verdier i arbeidet, og vektleggingen av at arbeidet må åpne for at de kan «være seg selv» og at de kan arbeide etter egne verdier og overbevisninger tyder på at arbeidet står sentralt i forhold til deres tanker om egen identitet, og kan i lys av Baethges arbeidsorienteringer tolkes som et *arbeidsorientert* livskonsept. Samtidig forteller blant annet Vegard og Hans at deres fritidsinteresser innenfor teater og utøvende kunst er viktig for dem. Dette antyder en orientering mot et *balansert* livskonsept hvor både arbeid og privatliv er viktig. Tuva og Torstein viser tendenser til et *familieorientert livskonsept*, hvor de på noen områder prioriterer familie og barn høyt i forhold til arbeid, mens Emilie og Pia viser tendenser til en form for fritidsorientert livskonsept, ikke i den grad at arbeidet er uten betydning, men på den måten av de i nåværende arbeidshverdag og fremtidsplaner prioriterer fritid:

«Tanken er at vi skal ha en ideell arbeidsplass, og da er det ikke sikkert at vi skal ha ansatte. Vi får se. Vi har ikke bestemt oss ennå i forhold til... Vi går mot fire dagers uker liksom. Vi går ikke mot 70-timers uker. Vi liker vår fritid, og vi tror at vi blir bedre prosjekt- og prosessledere av å ikke overarbeide oss.»(Pia)

6. Verdifellesskap og symbolske grenser

6.1 Innledning

De fire verdiorienteringene presentert i kapittel fem viser noen hovedtendenser i prosesskonsulentenes verdier og orientering til arbeidet. Verdiorienteringene sier noe om hvilke elementer som er viktige for dem i en arbeidssituasjon, og hvilke ambisjoner de har for både egen arbeidssituasjon og i noen tilfeller for organisasjoner eller samfunnet generelt. Verdiorienteringene kan videre si noe om hvordan prosesskonsulentene ønsker å fremstå eller være som personer, og hvilke målsettinger de anser som gode eller viktige. Verdiorienteringene antyder også, i måten de uttales, at holdningene deres til ulike verdier synliggjøres og potensielt forsterkes i møte med aktører med andre verdiorienteringer og ambisjoner. De ulike måtene prosesskonsulentene distanserer seg fra andre aktører i bransjen på er hovedtema i denne andre del av analysen. Jeg vil ta utgangspunkt i prosesskonsulentenes eksplisitte utsagn, som i stor grad uttrykker et bevisst ønske om å distansere seg fra visse trekk ved konsulenter i samme bransje. Prosesskonsulentene uttrykker ikke bare en avstand, men samtidig en kritikk av dominerende holdninger og gjøremåter hos mer konvensjonelle konsulenter. Dette kan forstås som en identitetsdannende definisjonsprosess, hvor prosesskonsulentene demonstrerer avstand fra en type aktører og deres karakteristikk, for å definere hvem de selv er og hvordan de selv ønsker å være. Jeg vil analysere spenningene som oppstår i definisjonsprosessen i lys av Lamonts (1994) perspektiv på *symbolske grenser* som rammeverk for en forståelse av hvordan prosesskonsulentenes verdiorienteringer kan sees som aktiv gresnedragning hvor holdninger, gjøremåter og verdier vurderes i et hierarkisk forhold. Dette kan videre gi en forståelse av hvilken type konsulenter de selv aspirerer til, og hvordan de ønsker å leve ut konsulentrollen som nye kunnskapsarbeidere i det nye arbeidslivet.

6.2 Konsulenter og gresnedragning

Distingvering mellom prosesskonsulentene og andre konsulenttyper er et gjennomgående trekk i samtalene med deltakerne i denne studien. Når prosesskonsulentene forteller om sine ønsker, ambisjoner og tanker rundt sin arbeidssituasjon uttrykkes dette ofte i sammenligning med hva de *ikke* ønsker av seg selv og andre. Analysen av verdiorienteringer i forrige kapittel

viser et gjennomgående trekk hvor prosesskonsulentene aktivt refererer til andre typer personer og foretak de anser som motsetninger til seg selv og sine verdier og ambisjoner. Verdiorienteringene uttrykkes via ulike skillelinjer mellom «dem» og «oss», noe som i lys av Lamonts (1994) beskrivelser av *symbolske grenser* forstås som representasjoner for en aktiv grensedragningsprosess på bakgrunn av *sosioøkonomiske, kulturelle og moralske* grenser.

6.2.1 *Sosioøkonomiske grenser*

Sosioøkonomiske grenser knyttes til økonomisk velstand og makt, som ofte regnes som tradisjonelle tegn på suksess. I prosesskonsulentenes fortellinger gjør de sosioøkonomiske grensene seg gjeldende hovedsakelig i form av at de tar avstand fra «tradisjonelle» suksessfaktorer. Grensedragning ut i fra sosioøkonomiske grenser uttrykkes når de tar avstand fra mennesker som er ensidig fokusert på økonomisk verdi og ytre faktorer i forhold til det å fokusere på å *fremstå* som profesjonelle og suksessfulle. Prosesskonsulentene beskriver ofte typiske organisasjonskonsulenter som «menn i dress» og bruker i flere tilfeller ordet «fancy» om måten de fremstår på. En «fancy» fremtoning vil av mange oppfattes som tegn på profesjonell suksess og økonomisk velstand, men prosesskonsulentene tar i stor grad avstand fra dette og kritiserer de konvensjonelle organisasjonskonsulentene for å fokusere på innpakning og profitt heller enn innhold i arbeidet. Denne formen for distansering fra bestemte grupper eller bestemt trekk ved personer med utgangspunkt i økonomiske suksessfaktorer kan forstås som en form for grensedragning ut i fra sosioøkonomiske grenser (Lamont 1994). I likhet med Lamonts (1994: 35) informanter, bruker prosesskonsulentene bestemte ord eller uttrykk i sine beskrivelser av andre i sin grensedragning. «Mann i dress» er et uttrykk som blir brukt av flere av prosesskonsulentene, særskilt i beskrivelser av mer konvensjonelle aktører i arbeidslivet og «organisasjonskonsulenter» som flere av dem også tar avstand fra. Ordet «fancy» kan også sies å gå innunder denne type merkelapper prosesskonsulentene bruker for å beskrive trekk ved «de andre» som de selv tar avstand fra. «Fancy» er utelukkende brukt om *andre* personer når prosesskonsulentene bruker ordet, og synes å være negativt ladet fra deres side.

Grensedragning med bakgrunn i sosioøkonomiske grenser gjør seg gjeldende hos prosesskonsulentene spesielt i deres syn på materialistiske verdier. Flere av dem uttrykker en ikke-materialistisk innstilling til suksesskriterier. Benjamin sier for eksempel rett ut at «Jeg er veldig lite materialistisk av meg, eller... opptatt av fine ting da», og legger til at det som

hovedsakelig motiverte ham til å starte en egen bedrift var «muligheten til å gjøre en forskjell for de som har falt utenfor», noe som viser til et egalitært tankesett. Emilie forteller at hennes «suksesskriterier» har endret seg, og at hun og mannen hennes nå legger mer fokus på interesse og avslapping enn «pengekarusellen» hun mener ganske mange mennesker i dag er med på:

«Jeg tror mine verdier og ambisjoner og suksesskriterier har endret seg veldig, til å bli mye mer ro og avslapning, at det liksom er svaret. Så det er jeg opptatt av og jeg er, både jeg og mannen min er opptatt av at vi ikke trenger så mye penger. Jo mer vi tjener, jo mer har vi behov for å oppgradere ting. Kjøpe større leilighet, kjøpe større bil. Så vi snakket en god del om det, at vi ikke har lyst til å være med på den karusellen. Vi vil heller... Mannen min skal skifte jobb nå, og gå ned masse i lønn bare for å gjøre noe han liker.» (Emilie)

Flere av prosesskonsulentene forteller lignende historier, om at de kunne gjort andre karrierevalg hvor de ville tjent mer penger, men at de i en del tilfeller velger å prioritere karriereveier eller prosjekter ut i fra faglig interesse eller humanitære eller ideelle formål. Det er likevel forskjeller mellom de ulike prosesskonsulentene, og flere av dem bruker ordet «business» som en slags målestokk på hvor stort fokus de legger på økonomi i både kortsiktige og mer strategiske avgjørelser. Hans er en av dem som heller mer mot business-kategorien, og sier selv at han er litt mer pragmatisk enn en del KaosPiloter og er flink til «å se hva som er bra, rent sånn økonomisk». Dette gjenspeiles i hvilke planer han og bedriften har de neste fem årene:

«Jeg skal i styremøte på torsdag, så vi holder på med de samme tingene. Nei, vi har nesten bestemt oss for å gjøre enda mer sånn produksjonsting med [Bedriften]. Gjøre liksom de lette, små prosessene. De som er litt sånn faglig mindre utfordrende, rett og slett. Og å gjøre sånne produksjonsgreier, fordi at det ligger mer penger der. Også tror vi det er lettere å på en måte skape en greie som vi ikke trenger å være en del av hele tiden. Så det er liksom ambisjonen, å se om jeg kan få [Bedriften] til å fungere uten at jeg skal sitte der.» (Hans)

Dette viser at han, til forskjell fra en del av de andre prosesskonsulentene, legger mindre vekt på ideelle og (selv-) utviklende formål, og i stedet velger å prioritere mer økonomiske gunstige prosjekter. På spørsmål om hva som er hans forretningsidé sier han: «Men forretningsideen vår er vel å være best... å være en av de... høyt opp i Norge, en av de topp

tre på utvikling og gjennomføring av arbeidsprosesser». Denne målsettingen, sett i forhold til bedriftens økonomibaserte prioriteringer for de kommende årene, støtter oppunder mitt inntrykk av at han representerer en liten fraksjon av prosesskonsulentene som åpent vektlegger mer sosioøkonomiske verdier og forretningsmessig suksess, som står sentralt i Lamonts (1994: 4) definisjon av sosioøkonomiske grenser. Dette står i kontrast til de «softe» og «fluffy» verdiene som er sterkere representert i gruppen, blant annet ved Benjamin som skiller mellom «økonomisk verdi» og «reell verdi» (i betydningen sosial verdi). Både i Benjamin sine lingvistiske vendinger og i flere av prosesskonsulentenes formuleringer i intervjuene, kan man tolke en til dels eksplisitt, men i flere tilfeller mer subtil og grunnleggende kritikk av mennesker og organisasjoner som prioriterer og handler ut i fra, en verdsetting og prioritering av økonomisk gevinst.

6.2.2 *Kulturelle grenser*

Lamonts (1994) perspektiv på kulturelle grenser relateres til en rekke ulike faktorer, fra intelligens og utdanning, til smak, kulturelt forbruk og selvrealisering. Kulturaspektet av grensedragning peker på både tradisjonelle forståelser av det å ha en «raffinert» fremtoning og livsstil, og til dannelse i form av intellekt og nysgjerrighet. Det er lite som tyder på at prosesskonsulentene trekker grenser ut i fra smak og kulturforbruk, på tross av at flere av dem er aktive innen teater og utøvende kunst, noe som kanskje kan skyldes at det å bedømme mennesker ut i fra smak og forbruk av høykultur tradisjonelt er relatert til øvre middelklasse, og dermed er knyttet til den økonomiske sfæren som prosesskonsulentene tar avstand fra. På den andre siden er kulturelle grenser relatert til intellektualitet og nysgjerrighet, noe som er mer fremtredende hos prosesskonsulentene i forhold til deres orientering til arbeidet.

Det kulturelle aspektet av prosesskonsulentenes grensedragninger gjør seg i hovedsak gjeldende i form av kritikk av den tillærte væremåten og talemåten i konvensjonelle konsulentbedrifter. Også her kan begrepet «business» og i hvilken grad man er «business» eller ikke, sees som en grensesettingsprosess hvor de definerer «vi» og «de andre» som typer eller identiteter, gode og mindre gode bedrifter og så videre. Et annet ord som kanskje i større grad er knyttet til den kulturelle grensedragningen er ordet «fancy». På tross av at dette i innholdsanalysen kun gir fire treff, hos Tuva og Vegard, er det tilsynelatende en generell tendens hos prosesskonsulentene at de på ulike måter kritiserer en form for tillært væremåte eller det som de selv oppfatter som en overfladisk væremåte, som en del konsulenter har lært

gjennom utdanning og sosialisering i konsulentbransjen. Kritikken av denne væremåten relateres til *påkledning* ved at de differensierer mellom «menn i dress» og deres egne, mer «laidbacke» påkledning, samt en kritikk av *språket* «de andre» konsulentene bruker. Påkledning kan relateres til begrep som «smak», og det er tydelig at prosesskonsulentene har en annen smak, blant annet i klær, enn den type konsulenter de distanserer seg fra. Prosesskonsulentene snakker selv om at det har en «laidback» klesstil som skiller seg både praktisk og symbolsk fra «dress» som arbeidsantrekk. Kun én av prosesskonsulentene (Helene) stilte i blazer på intervju, og i og med at majoriteten av dem deltok på intervju i egen arbeidstid tilsier dette at dress ikke er en del av deres vanlige arbeidsantrekk. Helene er forøvrig en av dem som ikke arbeider som selvstendig næringsdrivende i dag, og på intervjutidspunktet hadde hun nettopp fått jobb i et større konsulentfirma. I lys av dette kan hennes påkledning tolkes som et symbol for en mer moderat holdning hvor hun ikke tar like stor avstand fra konvensjonelle bedrifter og deres verdier. Forskjeller i språket prosesskonsulentene selv bruker og språket i andre type bedrifter er også gjenstand for en viss grensedragnings. Vegard poengterer flere ganger i løpet av samtalen vår at det er en forskjell i språket hos det han omtaler som «kulturbedrifter» og «næringslivsbedrifter», og kritiserer språket til mer konvensjonelle næringslivsbedrifter for å være overfladisk og uten noe meningsfullt innhold:

«Fordi vi ikke kommer fra en forretningsverden, så bruker vi så få forretningsord, så sånn sett når vi ser på en del av de bedriftene som vi liker å sammenligne oss med, så syns vi at de ser ganske døvere ut enn oss av og til, og også at de egentlig bare snakker veldig mye bullshit, men det virker som folk har veldig lyst til å kjøpe bullshit [...] Det er veldig "fancy" ord, og veldig fancy innpakning, men når du ser på produktene de leverer... Altså, de driver med «strategisk kommunikasjon», og så ser du liksom at det egentlig gjør er å lage litt sånn dårlig reklamefilm, ikke sant.» (Vegard)

Kritikken av det overfladiske i konvensjonelle bedrifter strekker seg over flere tema i samtale med de ulike prosesskonsulentene. Også når det gjelder CSR som har en mer ideell målsetting kritiseres de konvensjonelle bedriftene for å være overfladiske i forhold til meningsinnhold, engasjement og målsettinger. Benjamin sier for eksempel om CSR at:

«CSR er helt eh.. Nei, det er det ikke, det er ikke helt på trynet. Det er et skall med ingenting inni. Ehm... Det startet opp på 90-tallet, og det har ikke skjedd stort siden da. Det er en måte å profilere seg som bedrift, og markedsføre seg...» (Benjamin)

Prosesskonsulentenes kritikk av «grunnheten» i konvensjonelle bedrifter strekker seg som vist over flere områder og tema. Dette kan tolkes som at kritikken har en mer generell karakter, og at den i bunn og grunn er en kritikk av mangelen på dyptgående engasjement og langsiktighet i strategier og mål. I lys av Sennetts (2001) beskrivelser av «det fleksible mennesket» kan denne kritikken uttalt av prosesskonsulentene sees som en kritikk av kortsiktigheten og overfladiskheten Sennett hevder kjennetegner det nye fleksible arbeidslivet i sin helhet, og kanskje spesielt tankesettet til konsulentene i «den fleksible kapitalismen». På et mer strukturelt nivå kan prosesskonsulentenes distansering fra «organisasjonskonsulentene» sees som en mer grunnleggende kritikk av karakteristikk i det nye arbeidslivet, uten at de selv formulerer kritikken på den måten i særlig stor grad. Med et individfokus kan denne kritikken sees som en devaluering av en type tillært væremåte eller sosialisering hvor personer i konsulentbransjen tar på seg en drakt, både bokstavelig og symbolsk sett, og tilpasser seg et sett av sosialt aksepterte og politisk korrekte væremåter. Dette står i direkte kontrast til prosesskonsulentenes uttalte ønske om å være seg selv, og å være ærlig og autentisk.

6.2.3 *Moralske grenser*

Moralske grenser handler i følge Lamont (1994) om hvordan individer distanserer seg fra andre mennesker ut i fra vurderinger om *moralsk karakter*. Herunder nevner hun spesifikt «honesty, work ethic, personal integrity and consideration for others» (Lamont 1994: 4). Verdiorienteringene jeg presenterte i kapittel fem kan knyttes mer eller mindre direkte til punktene Lamont trekker frem som eksempler på moralske grenser. *Autentisitetorienteringen* står svært sentralt hos prosesskonsulentene og kan direkte relateres til verdier som ærlighet og personlig integritet, som Lamont nevner i forbindelse med moralske grenser. Dette verdifokuset går igjen i samtalene i flere former, og det er tydelig at ærlighet både i forhold til seg selv og sin integritet, og i forhold til andre, ligger til grunn for en stor del av valgene de tar i ulike sammenhenger. *Ordensorienteringen* viser hvordan prosesskonsulentene legger vekt på ryddighet og grundighet i arbeidet, og kan knyttes til en form for arbeidsetikk som dermed også handler om moralske skiller i arbeidslivet. *Endringsorienteringen* og prosesskonsulentenes fokus på «Å gjøre en forskjell» er i hovedsak rettet utover mot andre mennesker og grupper i samfunnet, i motsetning til den selvsenterte selvrealiseringsendringen, og viser på den måten at prosesskonsulentene har «medfølelse for andre» og samtidig distanserer seg fra andre aktører som kun fokuserer på egen vinning.

Autonomiorienteringen kan ikke relateres til moralske grenser i lik grad som de andre tre orienteringene. Det kan forklares ved at denne orienteringen er mer selvcentrert, og fokuserer mer på rammene for arbeidet enn innholdet og formålet slik som de andre orienteringene. Alternativt kan autonomiorienteringen forklares ut i fra at den er knyttet til selvbestemmelse og frihet fra rammene i konvensjonelle bedrifter, slik at når de tre andre orienteringene kan relateres til moralsk grensedragning fra konvensjonelle bedrifter og konsulenttyper, så er autonomiorienteringen ikke en eksplisitt moralsk grensedragning, men kan forstås som en måte prosesskonsulentene selv ønsker å bestemme hvordan de arbeider herunder hvordan de velger rammer, mål og væremåter i arbeidet som de selv mener står høyere moralsk sett enn den type bedrifter de tar avstand fra. Autonomiorienteringen kan således tolkes som et ønske om selvbestemmelse for å følge sin moralske overbevisning i og gjennom arbeidet.

6.3 Identitet som kritikk

Prosesskonsulentenes verdiorienteringer og måten verdiene uttrykkes gjennom symbolsk grensedragning bidrar til å skape en felles sosial identitet for prosesskonsulentene som en egen type konsulenter i bedriftsrådgivningsbransjen. Ved å distansere seg fra andre aktører i samme bransje og definere et «vi» som er ulikt fra «de andre» skaper de en felles sosial identitet. Denne type identitetsdannende prosesser er et vanlig fenomen, som beskrevet av Jenkins (2006), men det spesielle ved prosesskonsulentene er at identiteten formes med bakgrunn i en felles *motstand* og en felles *kritikk* av «de andre» med grunnlag i hovedsakelig moralske grenser. Kritikken som uttrykkes impliserer på ulike vis at «de andre», altså «organisasjonskonsulentene» og andre mer konvensjonelle aktører, er moralsk underlegne, mens prosesskonsulentene selv ønsker at både dem selv og andre mennesker skal være mer ordensmennesker, mer autentiske og *gjøre en forskjell* fra hvordan bedriftsrådgivningsbransjen og samfunnet mer generelt arter seg i dag. Verdiene og perspektivene prosesskonsulentene beskriver, er i stor grad relatert til karakteristikk og egenskaper på individnivå, men de tydelige grensene med moralske undertoner kan antyde en mer omfattende kritikk.

Grensedragning, hvor prosesskonsulentene tar avstand fra «organisasjonskonsulenter», kan forstås som en måte å bygge en felles identitet, men deler av kritikken de retter mot denne typen konsulenter kan tolkes som en kritikk mot mer enn bare karaktertrekk og arbeidsorientering. Prosesskonsulentene skaper en felles sosial identitet ved at de gjennom

ord, handlinger og uttrykte verdier kritiserer de konvensjonelle organisasjonskonsulentene, deres verdier og deres handlinger. De konvensjonelle organisasjonskonsulentene opererer innenfor en kapitalistisk kontekst og er i følge prosesskonsulentenes uttalelser mer eller mindre konforme med kapitalistiske tankesett, hvor økonomisk verdi, salg og det å skape merverdi er sentralt i deres orientering til arbeidet de utfører. Organisasjonskonsulentene kan i lys av dette perspektivet (altså prosesskonsulentenes perspektiv) forstås som representanter for det gjeldende systemet. Prosesskonsulentenes grensedragnings og distansering fra de konvensjonelle organisasjonskonsulentene kan således forstås som en kritikk som bidrar til å styrke deres egen identitet, men videre også som en kritikk av den sosiale identitet og medfølgende verdier som via organisasjonskonsulentene representerer det gjeldende system på makronivå. I lys av Jenkins' (2006) perspektiv på identitet som et produkt av identifisering av likhet og forskjell, kan prosesskonsulentenes kritikk forstås som en identitetsdannende prosess. I mitt case virker kritikken imidlertid å være dobbel, da prosesskonsulentene simultant kritiserer makrostrukturer som sosial ulikhet og en lite bærekraftig utvikling i tillegg til kritikken de retter mot «organisasjonskonsulenter» som en sosial karakter preget av overfladiske relasjoner, inautentisitet og lav arbeidsmoral i følge prosesskonsulentenes målestokk.

Majoriteten av prosesskonsulentene har i likhet med skolen KaosPilotene en uttalt ambisjon om å «gjøre en forskjell» og utfordrer det nåværende systemet blant annet gjennom sitt fokus på bærekraftighet, sosial innovasjon og fjerdesektorbedrifter. Et par av dem har et uttalt mål om «systemisk endring» og retter en sterk kritikk mot andre aktører i bedriftsrådgivningsbransjen samt dagens kapitalistiske form på makronivå. Flertallet har ikke et uttalt mål om denne type endringer, men uttrykker misnøye ved flere sider av bransjen de arbeider i. Parallelt antyder min analyse at prosesskonsulentene definerer sine verdier og videre sin identitet gjennom en grensedragningsprosess hvor de ikke bare tar avstand fra, men direkte kritiserer andre bedrifter og personer i bedriftsrådgivningsbransjen på et hovedsakelig moralsk plan. En av de mest påfallende tendensene under intervjuene var en tydelig distansering fra andre, mer konvensjonelle bedrifter, og fra andre til dels moralsk underlegne bedriftsrådgivningskonsulenter som i følge prosesskonsulentene er mer opptatt av «fancy» innpakning i stedet for grundighet og ærlighet i selve arbeidet. Dette kan til en viss grad antyde at Jenkins' (2006) perspektiv på identitet som en prosess med inkludering og ekskludering av andre mennesker i prosesskonsulentenes tilfelle kan forstås som at de ikke bare skaper en identitet gjennom kritikk av dem som er ulik fra seg selv, men samtidig

gjennom sin identitetsdannende grensedragning driver en form for systemkritikk. Dette kan videre forstås som en form for kritikk gjennom *eksternalisering* (Berger og Luckmann 2000). Prosesskonsulentenes verdier og holdninger, og deres uttalte mål og ambisjoner, kan sees som henholdsvis uformell og formell eksternalisering hvor de uttrykker et, i dette tilfellet normativt, budskap om hvordan samfunnet og arbeidslivet burde være. I følge Berger og Luckmann er dette den første fasen i en prosess av institusjonalisering av paradigmer og verdier, som kan bidra til endringer på makronivå gjennom *objektivering*. En fullstendig institusjonalisering vil innebære *internalisering* av denne type verdier, noe som i varierende grad kan sies å være tilfellet for prosesskonsulentene.

Prosesskonsulentene retter kritikk mot flere sider ved «organisasjonskonsulentenes» verdier og arbeidsmetoder. Gjennom deres fokus på «sosial innovasjon» og virksomheter i «fjerde sektor» retter de samtidig kritikk mot en stor andel av dagens bedrifter og til en viss grad mot dagens kapitalistiske system. Samtidig som de på ulike måter tar avstand fra og kritiserer dette, er det lite som tyder på at de forkaster ideen om kapitalistisk virksomhet og om frie markeder totalt sett. «Fjerde sektor» er som tidligere nevnt en idé om å kombinere «det beste fra alle de tre» eksisterende sektorene (offentlig, privat og ideell). Samtidig som de har et sterkt fokus på «sosial verdi» og «å gjøre en forskjell» ligger det samtidig til grunn for bedrifter i «fjerde sektor» at de er *økonomisk* bærekraftige uten behov for offentlig støtte eller veldedige bidrag fra andre bedrifter eller institusjoner. Dette kan tolkes som at de via sin arbeidsorientering og sine bedrifter retter en kritikk mot umoralske sider ved dagens kapitalistiske form og dens bedrifter, men uten å ta avstand fra kapitalismen i seg selv. Prosesskonsulentene kan i lys av Boltanski og Chiapellos (2007) perspektiv på kapitalismekritikk sees som en gruppe eller aktør som retter kritikk mot kapitalismen med ambisjoner om å endre den gjennom å påpeke negative sider eller effekter av dens nåværende form. Prosesskonsulentenes fokus på frihet og autentisitet har flere paralleller med Boltanski og Chiapellos begrep *artistisk kritikk*, samtidig som deres fokus på ærlighet og medmenneskelighet minner om en form for *sosial kritikk*. Som selvstendige aktører og som gruppe retter de kritikk mot både kapitalismens inautentiske og inhumane sider, parallelt med kritikk av konvensjonelle aktører og grensedragning mot «organisasjonskonsulentene». Likevel aksepterer de til en viss grad kapitalismens økonomiske grunnprinsipper, og i lys av Boltanski og Chiapellos argumenter for at kapitalismen endrer sin form etter kritikken som blir rettet mot den, kan prosesskonsulentene, deres verdier og deres virksomheter tolkes som

bidragsytere til en legitimering og videreføring av kapitalismen i en ny form inspirert av den fjerde sektor.

7. Konsulenter i grenseland – en konklusjon

Jeg har i denne studien tatt for meg en gruppe mennesker som arbeider med prosjekt- og prosessledelse som et segment innen bedriftsrådgivningsbransjen. Jeg ønsket å utforske hvordan selvstendig næringsdrivende prosesskonsulenter i en fristilt arbeidsposisjon som selvstendig næringsdrivende forhandler sine verdier i forhold til økonomiske og pragmatiske valg i sin arbeidssituasjon, og videre hvordan de gjennom dette skaper en type sosial identitet gjennom definering av egne verdier og grensedragning mot andre aktører. Med utgangspunkt i prosesskonsulentenes fortellinger har jeg definert fire verdiorienteringer som illustrerer noen hovedtrekk ved deres verdier og orientering til arbeidet. Verdiene kretser i stor grad rundt fleksibilitet, frihet, grundighet, integritet, ærlighet og det å gjøre en positiv forskjell for andre mennesker, noe jeg har kategorisert som fire typer verdiorienteringer: *Autonomiorientering*, *ordensorientering*, *autentisitetorientering* og *endringsorientering*. Prosesskonsulentenes språk og formuleringer i intervjuene bar tydelig preg av at de ønsket å distansere seg fra andre aktører i samme bransje. Dette kan i lys av Jenkins' (2006) perspektiv på identitet som en prosess med inkludering og ekskludering forstås som en måte å skape sin identitet som prosesskonsulent eller verdibasert konsulent som skiller seg fra andre typer organisasjonskonsulenter. Denne formen for distansering fra andre grupper har jeg videre analysert gjennom Lamonts (1994) perspektiv på symbolske grenser og grensedragning. Analysen viser at mens det finnes tendenser til *sosioøkonomisk* og *kulturell* grensedragning, er det *moralske grenser* som dominerer prosesskonsulentenes grensedragning. De moralske grensene gjenspeiler sider ved prosesskonsulentenes (noe varierende grad av) uttalte mål om økt fokus på sosial verdi i næringsvirksomhet, blant annet gjennom arbeid i fjerde sektor.

Min analyse viser at prosesskonsulentene verdsetter frihet, selvbestemmelse, lek og moro i arbeidet, her omtalt som *autonomiorientering*, og selvrealisering, ærlighet og åpenhet, her omtalt som *autentisitetorientering*. Hovedtendensen går likevel på at arbeidsmoral, grundighet og medmenneskelighet i arbeidet står frem som de tydeligste og mest sentrale verdiene i prosesskonsulentenes arbeidsorienteringer, noe som knyttes til *ordens-* og *endringsorientering*. Sett i forhold til diskursen rundt unge kunnskapsarbeidere er orienteringer mot autonomi og autentisitet forventet, mens ordensorienteringen er et noe mer overraskende funn. Endringsorienteringen speiler en generell dreining mot samfunnsansvar i næringsvirksomhet, men prosesskonsulentene tar som vist avstand fra de konvensjonelle

bedriftenes fokus på CSR og tilsvarende konsepter. Grensedragningen mot konvensjonelle aktører tar form av kritikk mot flere sider av deres arbeidsmetoder og væremåter, men mye tyder på at moralske grenser ligger til grunn for de fleste formene for kritikk og grensedragning.

Verdifokuset i min studie får en spesiell posisjon, ved at prosesskonsulentene i stor grad har uttalte verdier og målsettinger med fokus på sosiale problemstillinger heller enn økonomiske, samtidig som de arbeider i en kapitalistisk kontekst. Deres ambisjoner om å skape virksomheter i "fjerde sektor" som kombinerer de sosiale og økonomiske målsettingene – å utvikle bedrifter som skaper både sosial og økonomisk verdi – gjør at de kanskje i større grad enn andre aktører må forholde seg til kontrasterende verdidefinisjoner fra ulike samarbeidspartnere, og at deres egne verdier får en større betydning for deres identitet som «verdibaserte konsulenter». På mange måter kan prosesskonsulentene sies å ha en posisjon i grenseland mellom ulike verdsett, noe som blant annet gjenspeiles i deres fokus på *både* sosial og økonomisk verdi, deres verdiorienteringer som er rettet mot både lek og disiplin, og som konsulenter som i en del tilfeller ønsker å være både medmenneske og fagperson i sitt arbeid. I samtaler med prosesskonsulentene var distanseringen fra «andre» konsulenter i bedriftsrådgivningsbransjen et dominerende trekk som gikk igjen i samtlige intervjuer. På en del områder skiller prosesskonsulentene seg fra det som kan sies å være normen i bransjen, med tanke på verdier, målsettinger, utdanningsbakgrunn og til en viss grad det at en stor andel av dem er selvstendig næringsdrivende i ung alder. Samtidig godtar de til en viss grad «spillereglene» hvor målsettinger av sosial verdi er ønskelig, men kun oppnåelige når de økonomiske rammene åpner for det. Arbeid i den fjerde sektor bygger på en idé om at økonomisk og sosial verdi *kan*, og kanskje også *bør* likestilles, men mye i deres fortellinger tyder på at økonomisk verdi får forrang både i kundebedrifter og deres egne foretak, hvor «økonomisk verdi» er en forutsetning for å kunne fortsette å leve av det de arbeider med. Selv om prosesskonsulentene fremstår som genuine i sine ønsker om å vektlegge sosial verdi i sitt arbeid, kan dette samtidig tolkes som en form for «humanisering» og legitimering av kapitalistisk virksomhet hvor økonomisk verdi er den dominerende målestokken og underliggende strukturelle basisen.

Studien bygger på prosesskonsulentenes tanker og refleksjoner rundt egne verdier og hvordan de distanserer seg selv fra andre typer aktører i samme bransje. Intervjuene har gitt et innblikk

i hvordan prosesskonsulentene definerer egne verdier og hvordan de med utgangspunkt i sine verdier bygger en identitet som prosesskonsulent eller en type verdibasert konsulent som er forskjellig fra andre typer konsulenter i bedriftsrådgivningsbransjen. Intervjuene var dialogpreget og ga rom for refleksjon, og prosesskonsulentene ga fylldige beskrivelser av sine tanker rundt egne verdier og ambisjoner, og av hvordan de på ulike måter skilte seg fra andre. Intervju som metode kan i liten grad si noe om praksis, og dersom rammene for min oppgave hadde tillatt det kunne det vært interessant å ha gjort feltarbeid med observasjoner av hvordan prosesskonsulentene praktisk forholder seg til andre aktører med kontrasterende verdisett, for eksempel i møter med kundebedrifter med et større fokus på konvensjonelle, økonomiskbaserte verdisett.

Jeg har i denne oppgaven studert identitet med utgangspunkt i verdier, og trukket inn perspektiver som retter fokus mot ulike former for identifisering av likhet og forskjell. Kombinasjonen av Jenkins (2006) identitetsperspektiv og Lamonts (1994) grensedragningsperspektiv har i min studie vært fruktbar og belyst hvordan moralske grenser får en tydelig posisjon i prosesskonsulentenes identifisering av «vi» og «de andre». Analysen viser samtidig at klassiske identitetsmarkører innenfor sosioøkonomiske og kulturelle grenser er gjeldende også innenfor denne gruppen, men at de moralske grensene på mange måter er tydelige og mer omfattende for denne gruppen. Kombinasjonen av de to perspektivene kan bidra til en større sensitivitet rundt hvordan ulike grupper skaper en felles identitet ved å vektlegge likhet og forskjell ut i fra ulike kategorier av grenser, i dette tilfellet Lamonts symbolske grenser.

8. Kilder

8.1 Litteratur

Baethge, Martin: ”Arbejde og identitet hos unge”, i Birger Steen Nilsen m.fl. (red) (1994). *Arbejde og subjektivitet – en antologi om arbejde, køn og erfaring*. Roskilde, Roskilde Universitetscenter.

Berger, Peter L. og Thomas Luckmann (2006). *Den samfunns skapte virkelighet*. Bergen, Fagbokforlaget.

Blumer, Hebert (1969). ”What is Wrong with Social Theory”. I Blumer, Herbert (1969). *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. Side 140-152. Berkely, Los Angeles.

Boltanski, Luc og Ève Chiapello (2007) *The new spirit of capitalism*. London, Verso.

Castell, Manuel (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. I: The Rise of the Network Society*. Oxford, Blackwell.

Chiapello, Ève (2010). *Le capitalisme et ses critiques*. Hentet 14.06.2010.

http://clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/axe_4_chiapello.pdf

Christensen, Karen (1998). «I skyggen af Hellevik. Om utfordringer ved at arbejde empirinært». I Christensen, K, E. Jerdal, A. Møen, P. Solvand og L. J. Syltevik. *Prosess og metode*. Side 67-88. Oslo, Universitetsforlaget.

Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (2005). *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger*. Bergen, Fagbokforlaget.

Elbæk, Uffe (2006). *KaosPilot A-Z 2*. Århus, KaosCommunication.

Goldthorpe, John H., David Lockwood, Frank Bechhofer og Jennifer Platt (1968). *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour*. Cambridge, Cambridge University Press.

Gubrium, Jaber F. og James A. Holstein (red.) (2003). *Postmodern Interviewing*. Thousand Oaks, London, New Delhi, Sage Publications.

Jenkins, Richard (2006). *Social Identity*. 2. Utgave. London, Routledge.

Krull, Per (2009). *Social Entrepreneurs and how they organize to innovate – A Kaospilot case study*. Working paper til PhD-kurs. 15. November. Århus School of Business, Århus university.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2009). *InterViews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. 2. Utgave. Thousand Oaks, Sage Publications.

Lamont, Michèle (1994). *Money, Morals & Manners. The Culture of the French and the American Upper-Middle Class*. Chicago, The University of Chicago Press.

Maccoby, Michael (1989). *Hvorfor jobber vi – Om motivasjon og nye generasjoners verdivalg og krav til arbeidsmarkedet*. Oslo, Dagens Næringsliv Forlag.

Muzio, Daniel, Damian Hodgson, James Faulconbridge, Jonathan Beaverstock og Sarah Hall (2011). Towards corporate professionalization: The case of project management, management consultancy and executive search. *Current Sociology* Vol. 59, no. 4. Juli 2011. Side 443-464. London, Sage Publications.

Rasmussen, Bente (2007). "Nye kontrollformer i (post)moderne organisasjoner", i Johs. Hjellbrekke, Ole Johnny Olsen og Rune Saksli: *Arbeid, kunnskap og sosial ulikhet*. Oslo, Unipub.

Reeve, Johnmarshall (2005). *Understanding Motivation and Emotion*. 4. utgave. Hoboken, Wiley.

Seljestad, Lars Ove (1997). *Arbeidsløyse som ressurs. Nye vegar til arbeid og identitet*. Oslo, Det norske samlaget.

Sennett, Richard (2001): *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen, Fagbokforlaget.

Schiefloe, Per Morten (2004). *Mennesker og samfunn. Innføring i sosiologisk analyse*. Bergen, Fagbokforlaget.

Silverman, David (2008). *Interpreting Qualitative data*. 3. utgave. London, Sage Publications Ltd.

Watson, Tony J. (2008). *Sociology, work and industry*. 5. utgave. London, Routhledge.

8.2 Andre kilder

Fjerde Sektor Norge (2011a). *Grunnleggede & Styre – Fjerde Sektor Norge*. Hentet 27.12.2011. <http://www.fjerdesektor.no/styret.html>

Fjerde Sektor Norge (2011b). *Om Fjerde Sektor Norge*. Hentet 27.12.2011. <http://www.fjerdesektor.no/om-fjerde-sektor-norge.html>

Fjerde Sektor Norge (2011c). *Hva er den fjerde sektor?* Hentet 27.12.2011. <http://www.fjerdesektor.no/hva-er-den-fjerde-sektor.html>

KaosPilot (2011a). *Our Purpose and mission*. Hentet 1.12.2011. http://www.kaospilot.dk/our-purpose-mission_cp.aspx

KaosPilot (2011b) *Our Values*. Hentet 15.09.2011. http://www.kaospilot.dk/our-values_cp.aspx

Nærings- og handelsdepartementet (2010) *Forretningsmessig tjenesteyting* Hentet 16.12.12. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/norsk-naringsliv/utenriksfart.html?id=482105>

Nærings- og handelsdepartementet (2000). *Norsk næringsvirksomhet: Forretningsmessig tjenesteyting*. Hentet 23.04.2012.

http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/veiledninger_brosjyrer/2000/norsk-naringsvirksomhet---forretningsmes.html?id=87641

Skavlid, Sigrid (2008). *Forskning på kritikkverdige forhold i Forsvaret*. Hentet 28.04.2012.

<http://www.etikkom.no/no/Aktuelt/Aktuelt/Nyheter/Nyhetsarkiv/Forskning-pa-kritikkverdige-forhold-i-Forsvaret/>

Statistisk Sentralbyrå (2008): *Til tjeneste!* Hentet 16.12.11.

<http://www.ssb.no/vis/emner/00/norge/tertiar/main.html>

Store norske leksikon (2011). *Konsulent*. Hentet 28.11.2011.

<http://snl.no/konsulent>

Wikipedia (2011). *Process Consultant*. Hentet 28.08.2011.

http://en.wikipedia.org/wiki/Process_consultant

9. Appendiks

9.1 Intervjuguide

1. BIOGRAFI OG BAKGRUNN

Personlige opplysninger

- Kan du fortelle litt om deg selv?

Utdanning og arbeidserfaring

- Hvorfor valgte du å studere ved Kaospilotene?
 - o Hvilken av KaosPilotene gikk du på (Oslo/Århus) og når studerte du der?
- Har du tatt noen annen utdanning tidligere?
 - o Hva vil du i så fall si skiller disse utdanningene?
- Foruten bedriften du driver nå; hvilke jobber har du hatt tidligere?
 - o Hvilke positive og negative sider kan du nevne ved disse jobbene?

2. FORETAKET

- Når startet du bedriften og hva gjør den?
- Hva vil du si er din forretningsidé?
 - o Hva skiller eventuelt din bedrift fra lignende bedrifter?
 - o Hvordan er ideen: Egen idé eller kaospilotideen?
- Hvorfor valgte du å starte din egen bedrift?
- Hvilket utgangspunkt hadde du i forhold til økonomisk kapital, kunnskap om lover og regler for bedrifter og lignende når du startet bedriften?
- Hvilken utvikling eller endringer har bedriften gjennomgått siden starten og frem til nå?
- Hvilke fordeler og ulemper har det å lede en egen bedrift versus å være ansatt i en annen bedrift?
- Når du ser på situasjonen i dag, er det slik du så for det at det skulle være når du startet bedriften?

3. ARBEIDSORIENTERING

- Hva er motivasjonen din for å gjøre det du gjør i dag?

- Hvor mange timer i uken vil du si at du bruker du på jobb?
- Er du fornøyd med forholdet mellom arbeid og fritid slik situasjonen er i dag?

4. Forutsetninger for ”overlevelse”

- Hvordan er markedet for din bedrift og ditt ”produkt”?
- Hva mener du er forutsetningene for at du kan drive bedriften din slik den er i dag?
- Hva ser du som de største utfordringene for deg som gründer og for bedriften?
- Hva ser du for deg som eventuelle fallgruver for din bedrift? Hva kan gå galt?
- Hva ville du gjort hvis dette skjedde?
- Hva er det som motiverer deg til å fortsette når det ikke går bra?
 - o Potensiell arbeidstaker eller arbeidsgiver?

5. SELVREALISERING

- På hvilke områder i jobb eller i livet generelt opplever du at du får brukt deg selv og utnyttet dine evner på en god måte?
- Er selvrealisering noe du kan relatere til ditt yrkesvalg eller dine ambisjoner?
- Hva betyr selvrealisering for deg og hva legger du i begrepet?

6. AMBISJONER

- Hva er dine prioriteringer for de neste fem årene? (Privat, karriere, bedrift)
- Har du satt noen mål for hva du ønsker å oppnå de neste fem til 10 årene?
- Har du noen ønsker eller mål for hva du ønsker å oppnå i arbeidslivet eller i din yrkeskarriere?

Suksess

- Hva mener du er en suksessfull bedrift?
- Hva mener du karakteriserer en suksessfull person?
- Hva mener du karakteriserer en suksessfull karriere?

7. VERDIER

- Hvilke verdier er viktig for deg?
- Hvordan mener du at dette kommer til uttrykk i hverdagen din?
- Er dette noe som kan relateres til din bedrift, og hvordan den er organisert eller hvordan du/dere jobber? (Konkrete eksempler?)

8. KARAKTER

- Hvordan tror du dine venner, kolleger eller familie ville beskrevet deg?
- Hvordan vil du beskrive deg selv?
- Hvilke forbilder har du?
 - o Hvilke kvaliteter har disse personen som du ser opptil?
- Hva mener du er viktige egenskaper og kvaliteter hos en gründer i dag?
- Er det noen egenskaper eller kvaliteter du verdsetter spesielt i arbeidssammenheng, og som du mener er viktig i dagens arbeidsliv?
- Har du et slagord eller ordtak som du lever etter?

9. ANERKJENNELSE

- Er det viktig for deg å få anerkjennelse for ting du har gjort eller oppnådd?
- På hvilke arenaer opplever du å få anerkjennelse, og på hvilken måte?
- Hvem betyr det mest å få anerkjennelse fra?
- Mener du det er resultatene eller innsatsen som er det viktigste?

10. FRITID OG SOSIALE NETTVERK

Interesser

- Hva vil du si du er flink til?
- I hvilke sammenhenger får du utnyttet disse egenskapene?
- Hva gjør du når du ikke er på jobb?

Sosiale nettverk

- Hvem tilbringer du mest tid med?
- Vil du si du har en stor eller liten omgangskrets?
- Hva er ditt forhold til networking?
- Hvilken betydning har kontakter og nettverk for deg i jobbsammenheng?
- Er jobb og karriere noe som er viktig for personer i din omgangskrets?

11. SOSIALT ENGASJEMENT

- Hva betyr sosialt engasjement/ansvar for deg?
- Tenker du på sosialt engasjement eller CSR i utvikling og drift av din bedrift?
- Er sosial innovasjon noe som kan relateres til din bedrift?
- Hvordan kommer dette til uttrykk i den praktiske organiseringen av arbeidet?

9.2 Informasjonsbrev

Informasjonsskriv om

Deltakelse i mastergradsprosjekt i sosiologi

Som masterstudent ved Universitetet i Bergen holder jeg nå på å gjennomføre et forskningsprosjekt i forbindelse med den avsluttende masteroppgaven. Arbeidstittel på prosjektet er ” Kaospiloter som sosial karakter: Unge gründeres arbeidsorientering, verdier og ambisjoner i den fleksible kapitalismen”. Jeg ønsker i dette prosjektet å undersøke hva som karakteriserer unge gründere i forhold til deres orientering til arbeid, verdier og ambisjoner i forhold til arbeid, karriere og personlig utvikling.

Jeg vil i dette prosjektet intervju 10 til 15 personer i alderen 20-35 år med utdanning fra KaosPilotene. Noen av informantene vil kontaktes via KaosPilotene Norge, ved at informasjonsskriv og forespørsel om deltakelse videresendes til tidligere elever ved skolen via e-post. Andre informanter vil kontaktes direkte via offentlig tilgjengelig kontaktinformasjon. Spørsmålene i intervjuene vil dreie seg hvorfor informantene valgte å studere ved KaosPilotene, motivasjon for å starte en egen bedrift, ambisjoner for bedriften og egen karriere. Noen av spørsmålene vil også gå inn på tema som sosialt engasjement, anerkjennelse og selvrealisering. Intervjuet vil vare i rundt en time, og under intervjuet vil jeg bruke lydopptaker. Tid og sted for intervjuet blir vi enige om sammen, og avtaler noe som passer for begge parter.

Det er frivillig å delta i prosjektet, og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis uten å måtte begrunne dette. Opplysninger fra intervjuet vil behandles konfidensielt, og vil anonymiseres slik at ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Jeg som forsker er underlagt taushetsplikt, og lydopptak fra intervjuene vil slettes når oppgaven er ferdig sommeren 2011.

Hvis du har spørsmål kan du kontakte meg ved å sende en e-post til cathrine.nordkvist@student.uib.no eller på telefon 992 68 066. Du kan også kontakte min veileder Ole Johnny Olsen ved Sosiologisk institutt på e-post ole.olsen@sos.uib.no eller telefon 55 58 91 56.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Vennlig hilsen,

Cathrine Akse Nordkvist
Michael Krohns gate 103
5057 Bergen