

Løken, Yngvild
Løkkebø, Elin Holmevik
Meyer, Solveig
Moe, Ada Tryti

På hvilke måter er bærekraft integrert i GC Rieber Eiendom, og hvordan oppfattes fokuset på bærekraft av organisasjonens medlemmer?

In what ways is sustainability integrated within GC Rieber Eiendom, and how do the organization's members perceive it?

Løken, Yngvild
Løkkebø, Elin Holmevik
Meyer, Solveig
Moe, Ada Tryti

På hvilke måter er bærekraft integrert i GC Rieber Eiendom, og hvordan oppfattes fokuset på bærekraft av organisasjonens medlemmer?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Trond Stiklestad
April 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Kjære leser,

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen på et treårig studium innen økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Oppgaven skrives innen spesialiseringen organisering og endring, og utgjør 15 studiepoeng.

Arbeidet med bachelorprosjektet har vært interessant, utfordrende og givende. Vi har opplevd viktigheten av godt samarbeid, og er takknemlige for det gode samspillet med hverandre. Bruken av etablert teori har gitt oss en grundig forståelse og nyttig innsikt i forskjellige tema. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi fått nye erfaringer og lærdom som vi ikke ville vært foruten, og disse vil vi ta med oss videre i masterstudier og arbeidslivet.

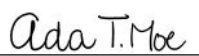
Vi vil takke GC Rieber Eiendom for godt samarbeid, samt venner og familie som har vært gode støttespillere og som har gitt oss motivasjon gjennom prosessen.

En stor takk rettes særlig til vår veileder Trond Stiklestad som konstruktivt har hjulpet oss gjennom prosessen med kritikk, inspirasjon og god refleksjon.

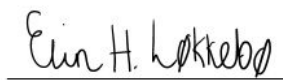
Innholdet i oppgaven står for forfatterens regning.

God fornøyelse!

Trondheim, våren 2020



Ada Tryti Moe



Elin Holmevik Løkkebø



Solveig Meyer



Yngvild Løken

Sammendrag

Verden står i dag overfor omfattende klimautfordringer, en kraftig befolkningsvekst og et økende gap mellom rik og fattig. Temaet bærekraft blir stadig mer relevant, og FN understreker at verden nå må fokusere på økonomiske, sosiale og miljømessige forhold for å sikre fremtiden til kommende generasjoner. En viktig aktør når det gjelder bærekraftig utvikling er næringslivet, og flere organisasjoner har de siste årene satt bærekraft på dagsordenen.

Denne oppgaven tar for seg tematikken rundt bærekraft i organisasjoner og er gjort i samarbeid med organisasjonen GC Rieber Eiendom. Organisasjonen har sin primære virksomhet i næringseiendomsbransjen, og i 2019 vant de Bergen Næringsråds Bærekraftspris. Formålet med oppgaven er å utforske hvorvidt GC Rieber Eiendom er en bærekraftig organisasjon, hva ledelsen sin rolle er i forhold til bærekraft og hvordan forholdet er mellom bærekraft og organisasjonens kultur. Den valgte problemstillingen for oppgaven er: *“På hvilke måter er bærekraft integrert i GC Rieber Eiendom, og hvordan oppfattes fokuset på bærekraft av organisasjonens medlemmer?”*

Ved å bruke kvalitativ metode utførte vi ti individuelle dybdeintervjuer, hvor utvalget besto av både ledere og ansatte fra organisasjonen. Våre empiriske funn blir i oppgaven drøftet sammen med relevant teori som blant annet den tredelte bunnlinje, Mintzberg sine lederroller, kommunikasjon, organisasjonskultur og verdibasert ledelse.

Oppgaven konkluderer med at GC Rieber Eiendom kan anses som en bærekraftig organisasjon, og at ledelsen blir betraktet som en kritisk suksessfaktor når det kommer til organisasjonens arbeid med bærekraft. Likevel er hovedfunnet i oppgaven at en sterk organisasjonskultur er den viktigste forklaringsfaktoren for hvordan GC Rieber Eiendom har integrert bærekraft i organisasjonen.

Abstract

Today, the world faces considerable climate challenges, a strong population growth, and an increasing gap between rich and poor. Sustainability is becoming more and more relevant, and the UN stresses how the world needs to focus on economic, social and environmental issues to secure future generations. The business world plays an important role regarding sustainable development, and in the last few years, several organizations have put sustainability on the agenda.

This thesis will address sustainability in organizations and is a collaborative work with GC Rieber Eiendom. Their primary area of business is development and management of commercial properties, and in 2019 they won an award for their work with sustainability. The aim is to examine whether GC Rieber Eiendom is a sustainable organization; the management's role in relation to sustainability, and the relationship between sustainability and organizational culture. Our chosen research question: *“In what ways is sustainability integrated within GC Rieber Eiendom, and how do the organization’s members perceive it?”*

By using qualitative methods, we conducted ten individual in-depth interviews, in which the interviewees consisted of both managers and employees from the organization. The empirical data is discussed using relevant theories, such as the triple bottom line, Mintzberg's managerial roles, communication, organizational culture and value-based leadership.

This thesis concludes that GC Rieber Eiendom can be considered a sustainable organization. Furthermore, the management is considered a critical success factor in relation to sustainability. Still, the main findings are that a strong organizational culture is the most important explanatory factor for the integration of sustainability in the organization.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| 1.0 Innledning | 1 |
| 1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven | 1 |
| 1.2 Oppgavens formål | 1 |
| 1.3 Oppgavens problemstilling | 1 |
| 1.4 Oppgavens struktur | 2 |
| 1.5 Presentasjon av GC Rieber Eiendom | 2 |
| 1.6 Begrepsavklaring | 4 |
| 2.0 Teoretisk grunnlag | 5 |
| 2.1 Bærekraft | 5 |
| 2.1.1 Den tredelte bunnlinje | 6 |
| 2.2 Ledelse og kommunikasjon | 8 |
| 2.2.1 Beslutningsroller og interpersonelle roller | 8 |
| 2.2.2 Informasjonsroller | 8 |
| 2.2.2.1 <i>Deltakelse</i> | 9 |
| 2.3 Organisasjonskultur | 10 |
| 2.3.1 Den organisasjonskulturelle strukturen | 10 |
| 2.3.2 Organisasjonens DNA | 11 |
| 2.3.3 Sterk organisasjonskultur | 12 |
| 2.3.4 Verdibasert ledelse | 12 |
| 2.3.4.1 <i>Verdiers funksjon i organisasjoner</i> | 13 |
| 3.0 Metode | 14 |
| 3.1 Metodisk teori | 14 |
| 3.1.1 Fase 1: Utvikling av problemstilling | 15 |
| 3.1.2 Fase 2: Valg av undersøkelsesdesign | 16 |
| 3.1.3 Fase 3: Valg av metode | 16 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1.4 Fase 4: Hvordan samle inn data? | 17 |
| 3.1.5 Fase 5: Hvordan velge ut enheter? | 18 |
| 3.1.6 Fase 6: Hvordan analysere data? | 19 |
| 3.1.7 Fase 7: Hvor gode er konklusjonene? | 19 |
| 3.1.8 Fase 8: Tolkning, formidling og bruk av resultater | 20 |
| 3.2 Gjennomføring og våre metodiske valg | 20 |
| 3.2.1 Fase 1: Utviklingen av problemstillingen vår | 20 |
| 3.2.2 Fase 2: Valgt undersøkelsesdesign | 21 |
| 3.2.3 Fase 3: Valgt metode | 22 |
| 3.2.4 Fase 4: Hvordan vi samlet inn data | 22 |
| 3.2.5 Fase 5: Hvordan vi valgte ut enheter | 23 |
| 3.2.6 Fase 6: Hvordan vi analyserte data | 23 |
| 3.2.7 Fase 7 og 8: Metodologisk drøfting: Hvor gode er konklusjonene våre? | 24 |
| 4.0 Presentasjon og drøfting av data | 25 |
| 4.1 Kan GC Rieber Eiendom anses som en bærekraftig organisasjon? | 25 |
| 4.1.1 Organisasjonen sin forståelse av bærekraft | 26 |
| 4.1.2 Den tredelte bunnlinje | 28 |
| 4.1.2.1 Sosial bunnlinje | 29 |
| 4.1.2.2 Økonomisk bunnlinje | 30 |
| 4.1.2.3 Miljømessig bunnlinje | 32 |
| 4.1.3 En bærekraftig organisasjon | 33 |
| 4.2 Hva er ledernes rolle når det kommer til bærekraft? | 35 |
| 4.2.1 Beslutningsroller og Interpersonelle roller | 35 |
| 4.2.2 Deltakelse | 38 |
| 4.2.3 Kommunikasjon og Informasjonsroller | 39 |
| 4.2.4 Visjon og mål | 43 |
| 4.2.5 Ledelse og kommunikasjon | 46 |

| | |
|--|-----------|
| 4.3 Hvordan er forholdet mellom bærekraft og organisasjonens kultur? | 48 |
| 4.3.1 Grunnleggende antakelser og organisasjonens DNA | 48 |
| 4.3.1.1 Grunnleggende antakelser | 48 |
| 4.3.1.2 Organisasjonens DNA | 51 |
| 4.3.2 Verdier | 52 |
| 4.3.2.1 Felles bærekraftig verdigrunnlag | 53 |
| 4.3.1.2 Ledelsens motivasjon og engasjement | 56 |
| 4.3.3 Artefakter | 61 |
| 4.3.5 Sterk organisasjonskultur og verdibasert ledelse | 62 |
| 5.0 Konklusjon og videre anbefaling | 63 |
| 5.1 Konklusjon | 64 |
| 5.2 Videre anbefaling | 65 |
| 5.3 Forslag til videre forskning | 67 |
| 6.0 Litteraturliste | 68 |
| 7.0 Vedlegg | 72 |
| Vedlegg 1: Intervjuguide ledere | 72 |
| Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte | 75 |

Figurliste

| | |
|--|----|
| Figur 1: FNs tre dimensjoner for bærekraftig utvikling | 5 |
| Figur 2: Den tredelte bunnlinje | 6 |
| Figur 3: Grader av ansattes deltakelse i beslutningsprosesser | 9 |
| Figur 4: Gangen i en undersøkelsesprosess | 14 |

1.0 Innledning

1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven

Begrepet “bærekraft” ble først introdusert i 1987 i den velkjente klimarapporten ‘Vår felles fremtid’, og har siden den gang utviklet seg til å bli et høyst aktuelt tema på verdensbasis. Vi lever i en verden hvor klimautfordringer, verdens befolkning og gapet mellom fattig og rik stadig øker. For å sikre fremtiden til kommende generasjoner mener FN det er viktig at verdenssamfunnet fokuserer på både sosiale, økonomiske og miljørelaterte utfordringer - de må fokusere på en bærekraftig utvikling (FN-sambandet, 2019).

I 2008 la Norges daværende finansminister Kristin Halvorsen frem en norsk strategi for bærekraftig utvikling, hvor det ble påpekt at “Næringslivets evne til innovasjon i retning av mer bærekraftige produksjonsprosesser og vilje til å ta samfunnsansvar, er viktig i arbeidet for bærekraftig utvikling” (Finansdepartementet, 2008, s.80). På bakgrunn av dette ønsket vi å undersøke nærmere hvilket forhold næringslivet har til bærekraftig utvikling, og hvordan organisasjoner integrerer bærekraft i sin virksomhet.

1.2 Oppgavens formål

Formålet til oppgaven er å få et innblikk i hvordan bærekraft er integrert i en tilsynelatende bærekraftig organisasjon, og hvordan enkeltindividene i organisasjonen opplever dette. En del av hensikten kan også sies å være vårt mål om å utvikle oss som forskere, da vi gjennom prosessen håper å tilegne oss ny kunnskap og gode erfaringer. Denne oppgaven er skrevet i samarbeid med GC Rieber Eiendom, en aktør i næringseiendomsbransjen. De har i tillegg uttrykt et ønske om at undersøkelsen skal tilføre dem nyttig kunnskap om organisasjonen.

1.3 Oppgavens problemstilling

Problemstillingen i denne oppgaven tar utgangspunkt i den overnevnte aktualiseringen av temaet bærekraft, og lyder som følger:

På hvilke måter er bærekraft integrert i GC Rieber Eiendom, og hvordan oppfattes fokuset på bærekraft av organisasjonens medlemmer?

For å avgrense problemstillingen ytterligere, er det utledet tre hovedspørsmål:

1. Kan GC Rieber Eiendom anses som en bærekraftig organisasjon?
2. Hva er ledernes rolle i forhold til bærekraft?
3. Hvordan er forholdet mellom bærekraft og organisasjonens kultur?

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er inndelt i syv kapitler. I det kommende kapittelet vil det bli lagt frem teori og tidligere forskning som vi mener er relevant for å besvare problemstillingen. Videre i kapittel 3 vil det være en gjennomgang av metodisk teori og gjennomføring. I kapittel 4 vil funn fra de innsamlede data og tidligere beskrevet teori bli knyttet sammen og drøftet. Avslutningsvis vil vi i kapittel 5 presentere en overordnet konklusjon basert på drøftingen i kapittel 4. Vi vil i tillegg legge frem anbefalinger for organisasjonen og forslag til videre forskning. Kapittel 6 og 7 består henholdsvis av kilder og litteratur som har blitt benyttet, samt intervjuguidene som er anvendt i forskningen.

1.5 Presentasjon av GC Rieber Eiendom

GC Rieber Eiendom AS er et datterselskap og en viktig del av morselskapet GC Rieber Gruppen. Bedriften er en ledende aktør innen utvikling, forvaltning og drift av næringsvirksomheter i Bergen. De har et utleieareal på omtrent 250 000 m² fordelt på omkring 500 leietakere (GC Rieber Eiendom, u.å. b). I oppgaven har vi tatt for oss GC Rieber Eiendom AS og deres tilhørende selskap GC Rieber Eiendom Drift AS. Selskapene hadde totalt 37 ansatte da vi utførte intervjuene. GC Rieber Eiendom AS er delt inn i fire avdelinger, hvor den ene avdelingen inkluderer GC Rieber Eiendom Drift AS sine ansatte (Proff AS, u.å. b). Videre i forskningen vil vi omtale GC Rieber Eiendom AS og GC Rieber Eiendom Drift AS sammen som GC Rieber Eiendom.

GC Rieber Gruppen skriver på sine nettsider om kjerneverdier, leveregler og samfunnsansvar, og at dette settes høyt i organisasjonen. Det formidles at levereglene handler

om balansen mellom økonomisk kraft, sterk intern kultur og hensynet til omgivelsene. Det beskrives at gruppens kjerneverdier er kreativitet, driftighet og ansvarlighet (GC Rieber, u.å. a). Videre står det i deres leveregel nummer ti at «Naturressurser skal overlates til våre etterkommere i minst like god forfatning som da vi overtok» (GC Rieber, u.å. b).

Samfunnsansvar og bærekraft er også et eget felt på deres nettside, hvor de meddeler at «Våre målsetninger for samfunnsansvar er integrert i hele organisasjonen og avstemt med forretningsstrategien.» Etterfølgende sier de at å forankre samfunnsansvar i alle deler av organisasjonen og involvering av alle ansatte, er noe de er opptatt av (GC Rieber Eiendom, u.å. c).

GC Rieber Gruppen har tre ledelsesprinsipper som skal kjennetegne en leder i selskapet. De tre prinsippene er at de skal være resultatorienterte, inkluderende og tydelige. At lederne skal være resultatorientert er knyttet til å benytte seg av innovativ tenkning for å skape resultater. Videre skal lederen utarbeide og kommunisere klare mål, i tillegg til å følge opp de enkelte ansatte. Inkluderende betyr at lederen bryr seg om de ansatte og bygger lag. Å være tydelig handler om å kommunisere tydelig og gi tilbakemeldinger (GC Rieber, u.å. c).

GC Rieber Gruppen har etablert GC Rieber Fondene, en ordning som gir økonomisk støtte til ulike allmenntilgittige formål, fortrinnsvis i Bergen. Støtten er beregnet på formål relatert til sosial velferd, kultur og forskning. GC Rieber Gruppen benytter seg av avkastningen på stiftelsen sin kapital til å kunne gi økonomisk støtte (GC Rieber Fondene, u.å. a).

GC Rieber Eiendom vant i 2019 Bergen Næringsråds Bærekraftspris. I juryens begrunnelse for hvorfor GC Rieber Eiendom vant prisen, ble det blant annet sagt følgende (GC Rieber Eiendom, u.å. a):

«Her viser vinneren banebrytende innovasjon, nytenkning og stor vilje til å spille på lag med fremtiden med et bevisst forhold til å aktivt begrense eget CO2-avtrykk. Ved å være først ute med nye måter å gjøre ting på tar selskapet en risiko, samtidig som en baner vei for øvrig næringsliv gjennom å dele sine erfaringer.»

Denne prisen vil videre i oppgaven omtales som Bærekraftsprisen.

1.6 Begrepsavklaring

I dette avsnittet vil vi definere sentrale ord og forkortelser som tas i bruk av respondenter, samt andre begreper som er benyttet i oppgaven. Intensjonen er å gi leseren et bedre utgangspunkt for videre forståelse av oppgaven.

| | |
|----------------------------------|--|
| BREEAM og BREEAM In-Use: | Et miljøsertifiseringsverktøy for eiere, forvaltere og leietakere som vil integrere bærekraftig tenking i alle ledd. Dette gjelder å blant annet redusere sitt energiforbruk, miljøbelastninger på eksisterende yrkesbygg og kostnader innenfor drift (Grønn Byggallianse, u.å.). |
| Skipet: | Fremfor å bygge sitt nyeste bygg i betong, har GC Rieber Eiendom valgt å bygge Bergens første og største næringsbygg i massivtre. Fordelen med dette valget er at massivtre har et 50% mindre CO2-avtrykk enn betong. Massivtre er bare én av mange bærekraftige fordeler som tilhører Skipet (GC Rieber Eiendom, u.å. d). |
| Samfunnsansvar: | “Næringslivets samfunnsansvar handler om hvordan verdiskapning skjer - det vil si hvordan bedrifter produserer varer og tjenester på en lønnsom, anstendig og bærekraftig måte. Samfunnsansvaret kommer til uttrykk i bedriftens strategi og daglige drift” (Lundeby, 2013). |
| Kritiske suksessfaktorer: | Referer til faktorer som kan sikre suksess for en organisasjon (Boynton & Zmud, 1984, s.17). |
| Leder: | Brukes om ansatte med personalansvar i GC Rieber Eiendom. |
| Han/hun: | Brukes for å anonymisere respondenten. Kjønnsnøytralt. |

Respondenter/Enheter: Ansatte og ledere i GC Rieber Eiendom som har blitt intervjuet kan bli omtalt som respondenter og enheter. Betegnelsen enheter blir utelukkende brukt i delkapittel 3.1.

2.0 Teoretisk grunnlag

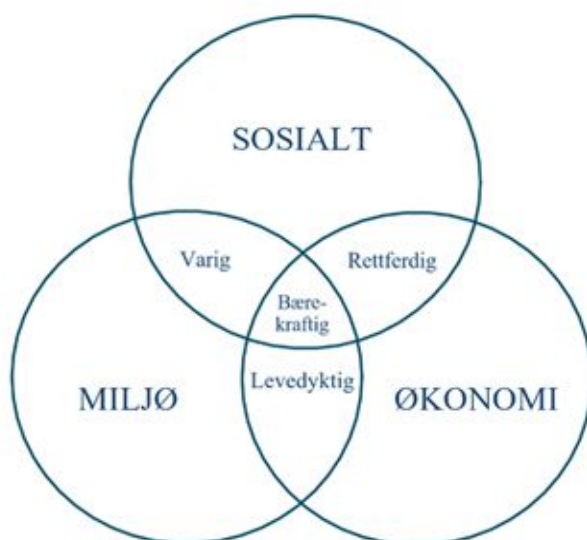
I dette kapittelet vil vi presentere teori og tidligere forskning vi mener er relevant for å videre kunne drøfte vår problemstilling med tilhørende hovedspørsmål.

Hovedtemaene vi velger å presentere er bærekraft, deretter ledelse og kommunikasjon, og til slutt organisasjonskultur. Kapittelet er strukturert slik at det samsvarer med drøftingen og presentasjon av data i kapittel 4.

2.1 Bærekraft

Næringslivet blir stadig møtt med oppfordringer om å ta valg basert på bærekraft. Men hva er det som avgjør om noe er bærekraftig? FN sin definisjon av bærekraftig utvikling er:

«Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (FN-sambandet, 2019). Det er denne definisjonen vi velger å bruke som utgangspunkt videre i oppgaven.

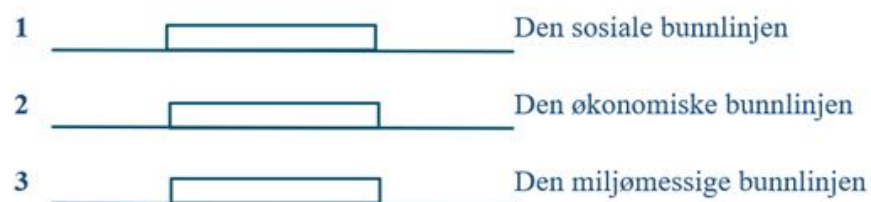


Figur 1: FNs tre dimensjoner for bærekraftig utvikling. Inspirasjon hentet fra FN, 2019.

FN gjør gjeldende tre dimensjoner i bærekraftig utvikling, og det er sammenhengen mellom disse som avgjør om noe er bærekraftig. Dimensjonene er følgende: miljø, økonomi og sosiale forhold (FN-sambandet, 2019). For å belyse betydningen av disse i næringslivet, har John Elkington forfattet og utviklet teorien om den tredelte bunnlinje (Elkington, 1997, s.69-96). En annen modell som er nært knyttet til teorien om den tredelte bunnlinje er Carrolls pyramide for samfunnsansvar. Denne velkjente modellen forklarer hvordan en bedrifts samfunnsansvar eksisterer på ulike nivåer. Det øverste nivået, som omhandler filantropisk aktivitet, blir ofte forbundet med arbeid som omhandler bærekraft (Carroll, 1991, s.40-42).

2.1.1 Den tredelte bunnlinje

Det var i boken *“Cannibals With Forks - The Triple Bottom Line of 21st. Century Business”* Elkington introduserte teorien om den tredelte bunnlinje for første gang. Teorien forklarte hvorfor organisasjoner burde fokusere på den miljømessig og sosial bunnlinje, i tillegg til den økonomiske (Elkington, 1997). Den økonomiske bunnlinjen har vært grunnlaget for virksomheters strategi i alle år, men samfunnet har i senere tid gjennomgått større endringer. I de pågående endringsprosessene spiller næringslivet en sentral og vesentlig rolle som pådriver. Disse endringene fører til at sosialt- og miljømessig ansvar etter hvert har blitt viktige konkurransefaktorer (Jakobsen, 2011). Ved å ta i bruk følgende figur, har Elkington illustrert de aktuelle bunnlinjene.



Figur 2: Den tredelte bunnlinje. Inspirasjon hentet fra Elkington, 1997, s.73.

Den sosiale bunnlinjen fokuserer på den positive og negative påvirkningen en organisasjon har på sine interessenter. Dette inkluderer lokalsamfunn, ansatte, forretningsforbindelser og ellers andre som er tilknyttet organisasjonen (Kraaijenbrink, 2019; Longoni, 2014, s.1).

Den økonomiske bunnlinjen tar for seg den positive og negative påvirkningen en organisasjon har på den lokale, nasjonale og internasjonale økonomien. Organisasjoner tillegger mye verdi til et samfunn. Dette inkluderer å skape arbeidsplasser, generere innovative løsninger, betale skatt, verdiskaping og enhver annen økonomisk innvirkning organisasjonen har (Kraaijenbrink, 2019; Longoni, 2014, s.1).

Den miljømessige bunnlinjen tar hensyn til den positive og negative påvirkningen en organisasjon har på det naturlige miljøet. Dette inkluderer reduksjon av eget CO2-utslipp, bruk av naturlige ressurser, giftige materialer i tillegg til aktiv fjerning av avfall, skogplanting og restaurering av eksisterende naturlige skader (Kraaijenbrink, 2019; Longoni, 2014, s.1-2).

Dersom en bedrift mestrer å implementere den tredelte bunnlinje, er det svært sannsynlig at markedet vil anse bedriften som en sterkere konkurrent. Med dette i betraktning advarer Elkington sterkt mot å bruke den tredelte bunnlinje utelukkende som et virkemiddel for å forbedre bedriftens omdømme. Dette vil si at bedriften setter kundenes preferanser først, fremfor å gå foran som en rollemodell (Jakobsen, 2011).

Klimarapporten “Vår felles fremtid” gir en skildring av hvordan en bærekraftig organisasjon kan se ut. I de generelle vilkårene uttrykkes ikke bare et ønske om bevaring og bruk av natur og naturressurser til fordel for nåværende og fremtidige generasjoner, men også en respekt for en rekke menneskerettigheter, herunder retten til et rent og trygt miljø. Dette vil bidra til fremgang i forhold til en rekke nye menneskelige velferdsindikatorer som foreløpig er i utvikling (Elkington, 1997, s.94; NOU 2005: 05, 2005, s.9). Vår betraktning av en bærekraftig organisasjon er basert på FN sin definisjon av bærekraftig utvikling, og John Elkington sin tredelte bunnlinje for næringslivet. Dette vil da si at videre i oppgaven vil vi betegne en organisasjon som bærekraftig dersom den gjennom sosial, økonomisk og miljømessig utvikling imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov (Elkington, 1997, s.72-74, 94; FN-sambandet, 2019).

2.2 Ledelse og kommunikasjon

Det finnes mange ulike definisjoner av ledelse, men det hersker stor enighet om at ledelse kan defineres som “en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd” (Thorsvik & Jacobsen, 2007, s.381).

2.2.1 Beslutningsroller og interpersonelle roller

Mintzberg sin typologi for klassifisering av lederroller tar utgangspunkt i lederens formelle autoritet og status i organisasjonen for å utarbeide ulike roller. Mintzberg utledet interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller (Thorsvik, & Jacobsen 2013, s.420). Denne oppgaven vil ta i bruk teorien knyttet til de fire lederrollene vi anser som mest relevant: Anfører, Entreprenør, Informasjonsformidler og Talsmann. De to sistnevnte vil bli presentert i neste delkapittel. Rollen som Anfører er en interpersonell rolle og er knyttet til å motivere og inspirere medarbeiderne. I tillegg fokuserer rollen på å gi retningslinjer og legge til rette for at de ansatte skal arbeide mot organisasjonens mål. Beslutningsrollen Entreprenør er beskrevet som en som “tar initiativ til planlagte forandringer for å utnytte muligheter som kan forbedre organisasjonens situasjon” (Thorsvik & Jacobsen 2013, s.421, 423). Det blir presisert at dette kan dreie seg om prosjekter som tar sikte på å utvikle nye produkter (Thorsvik & Jacobsen, 2013, s.423).

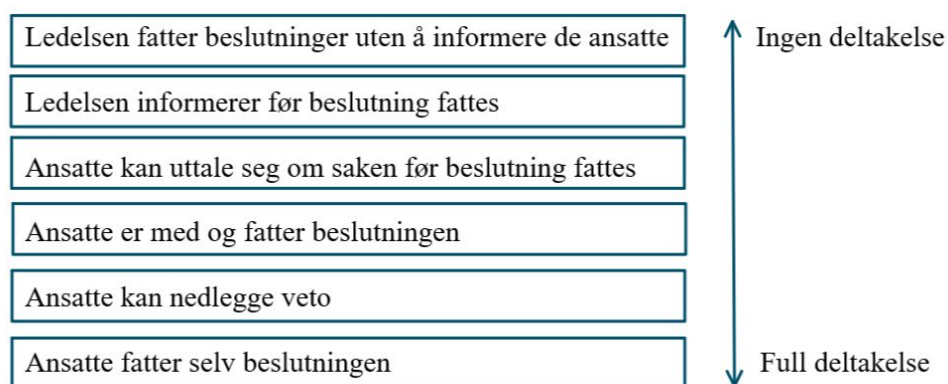
2.2.2 Informasjonsroller

Kommunikasjon blir av Thorsvik og Jacobsen definert som “den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon” (Thorsvik & Jacobsen, 2013. s.280). Mintzberg sine lederroller kan, som nevnt, relateres til kommunikasjon, da særlig informasjonsrollene Informasjonsformidler og Talsmann. Den førstnevnte refererer til at lederen spiller en viktig rolle som Informasjonsformidler av intern og ekstern informasjon. Med andre ord dreier seg seg om lederens ansvar om å formidle informasjon til ulike deler av organisasjonen. “Rollen som Talsmann referer derimot til ledernes ansvar om å formidle informasjon fra organisasjonen ut til omgivelsene (Thorsvik & Jacobsen, 2013. s.422).

2.2.2.1 Deltakelse

Oppover-kommunikasjon beskrives som “informasjonsflyt fra de lavere til de høyere nivå i organisasjonen” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.409). Oppover-kommunikasjon er vesentlig for at ledere skal få informasjon som er viktig for å ta beslutninger. Tidligere forskning har vist at for at medarbeiderne skal ha tillit til sine overordnede er det nødvendig at lederen skaper en kultur og et arbeidsmiljø som oppmuntrer til oppover-kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.409).

Forskningsresultatene rundt effekten av deltakelse er entydige. Resultatene fastslår at “jo mer ansatte deltar, desto høyere ytelse opplever organisasjonen” (Thorsvik & Jacobsen 2013, s.267). Det viser seg videre at for å skape tilknytning til organisasjonen er deltakelse et viktig moment (Huselid, 1995, s.646-647). I følge Black og Gregersen (1997, s.862) kan man tenke seg at deltakelse varierer langs en skala som strekker seg fra “ingen deltakelse” til “full deltakelse”.



Figur 3: Grader av ansattes deltakelse i beslutningsprosesser (Thorsvik & Jacobsen 2013, s. 267)

2.2.2.2 Kommunikasjon, mål og visjon

Et mål kan omtales som “En beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand” (Thorsvik & Jacobsen, 2013, s.37). I følge målhierarkiet skiller man mellom ulike former for mål. Øverst i målhierarkiet finner man formål, som i mange bedrifter blir omformulert til forretningsidé. Formålet er med på å vise hvilken samfunnsmessig funksjon organisasjonen skal ha. Formålet fremhever i tillegg hva som gjør en virksomhet unik, noe som gjerne bygges på en virksomhet sine kjerneverdier. Visjon er det nest øverste nivået i målhierarkiet (Thorsvik & Jacobsen, 2013, s.37-38). En visjon er et vesentlig strategisk virkemiddel, og for

at en visjon skal lede frem til noe må de ansatte i en virksomhet “tro på den, være begeistret for den og være villige til å gå inn for den” (Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann, 2001, s.251). Dette krever at visjonen er tydelig og kommuniseres tilstrekkelig. Det er i hovedsak ansett som en topplederens sin arbeidsoppgave å utarbeide en visjon for deretter å formidle og vinne støtte for den (Grønhaug et al., 2001, s.251).

2.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et hyppig diskutert og omfattende tema innenfor organisasjonslitteraturen, og det finnes mange ulike definisjoner. En mye brukt definisjon på organisasjonskultur ble gitt av Edgar Schein. Han definerer organisasjonskultur slik:

“et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene” (Schein, sitert i Thorsvik & Jacobsen 2007, s.120).

Det er denne definisjonen vi legger til grunn for videre diskusjon av organisasjonskultur. Scheins definisjon av organisasjonskultur vektlegger flere elementer; for det første at kultur bare kan eksistere i tilknytning til en gruppe som deler et sett med grunnleggende oppfatninger, det er sosialt fenomen. For det andre understreker han at kultur baserer seg på læring; da i form av at kulturen utvikles gjennom å mestre problemer knyttet til både eksterne og interne utfordringer (Thorsvik & Jacobsen, 2007, s.120).

2.3.1 Den organisasjonskulturelle strukturen

Organisasjonskulturen eksisterer og kommer til syne gjennom tre forskjellige nivåer, hvor det første nivået er grunnleggende antakelser. Hvis en løsning som fungerer gjentatte ganger på det samme problemet, vil man etter hvert begynne å ta denne løsningen for gitt og tror det er sånn verden fungerer. Grunnleggende antakelser er derfor det som tas for gitt i den grad at det finnes lite eller ingen variasjoner innenfor en sosial gruppe (Schein & Schein, 2017, s.17, 21).

Det neste nivået handler om organisasjonens verdier og normer. Verdier tar ofte utgangspunkt i de grunnleggende antakelsene til en organisasjon. Verdier kan i denne sammenheng forstås som “et bevisst valg om at noe er godt og noe annet er dårlig” (Thorsvik & Jacobsen, 2007, s.125). I organisasjonssammenheng kan man si at verdier kommer til uttrykk gjennom det organisasjonen planlegger og i beslutningene som tas. Med andre ord kan man si at en organisasjon formidler sine verdier ved å uttrykke hva de mener er bra, og hva de mener er dårlig. Kjerneverdier er de verdier som er så dypt forankret at det vil være svært vanskelig å endre på dem (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.364 ; Thorsvik & Jacobsen, 2007, s.125). Normer blir ofte beskrevet som uskrevne regler, og har en viktig rolle når det kommer til samhandling mellom mennesker. I organisasjoner finnes det en rekke normer for hvordan det er forventet at ansatte skal handle og oppføre seg. Normene er ofte formalisert i form av rutiner og regelverk som alle i organisasjonen har kjennskap til (Thorsvik & Jacobsen, 2007, s.125-126).

Det tredje og siste nivået er artefakter. Med dette menes det som du føler, ser eller hører når du møter en kultur; eksempelvis arkitektur, språk, produkter, historier og myter, uniformer og teknologi. Noe som er viktig å understreke når det gjelder artefakter er at de er veldig synlige, men kan være vanskelig å tolke. Uten informasjon om hvorfor artefaktene kommer til syne på den måten de gjør, kan det være vanskelig å forstå hvorfor de er der (Schein & Schein, 2017, s.17-18).

2.3.2 Organisasjonens DNA

Oppfatningene, verdiene og den ønskede atferden som lå til grunn da en organisasjon ble etablert, og som ofte blir sett på som noe man tar for gitt, kan kalles organisasjonens kulturelle DNA. Dette ligger som en grunnmur for organisasjonens kultur, og er integrert i den forstand at det er svært vanskelig å endre på uten å endre gruppen som en helhet. Noe som er viktig å understreke er at kulturen til en organisasjon er noe som er stabilt; den vil ikke endres selv om medlemmer av organisasjonen forsvinner (Schein & Schein, 2017, s.7, 10).

2.3.3 Sterk organisasjonskultur

En organisasjonskultur betegnes som sterk dersom “verdier og antakelser er dypt forankret og konsekvent håndhevet” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.369). Tidligere forskning forteller at en sterk organisasjonskultur kan være avgjørende for en organisasjon sin suksess. Det er i tillegg vist at kulturen i en organisasjon kan fungere som et styringsmiddel; med andre ord at ansatte blir påvirket av de grunnleggende antakelser, normer og verdier til å utvikle spesifikke handlingsmønstre. Dermed kan kulturen fungere på samme måte som struktur ved at ansatte, på bakgrunn av organisasjonens kultur, vektlegger og filtrerer informasjon i tillegg til å handle på spesielle måter (Thorsvik & Jacobsen, 2007, s.115-116).

Videre har forskning vist at en sterkere organisasjonskultur kan føre til større tillit i en organisasjon, både horisontalt og vertikalt. Tillit kan være svært viktig for organisasjoner og er definert som “positiv forventning om at en annen person ikke vil handle rent opportunistisk”(Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.482). Større tillit fører til et mindre behov for overvåking og kontroll og kan dermed føre til både kostnadskutt og økt effektivisering (Thorsvik & Jacobsen, 2007, s.116).

2.3.4 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse er en ledelsestilnærming med hensikt om å skape et felles verdigrunnlag i organisasjoner. Tor Grennes (2003, s.13) forteller i en artikkel at denne tilnærmingen har vært et av de tydeligste karaktertrekkene ved skandinavisk ledelse de siste årene. Ifølge Thorsvik og Jacobsen (2007, s.134-135, 410-411) omfatter verdibasert ledelse alle aspekter ved ledelse som er med på å formidle og skape organisasjonskultur. En av måtene man kan påvirke organisasjonskulturen gjennom å praktisere verdibasert ledelse er å rekruttere personer som passer inn i den eksisterende kulturen.

Noe av det som skiller verdibasert ledelse fra andre ledelsestilnærminger er hvilke krav som stilles til lederens atferd. I tradisjonelle ledelsestilnærminger legges det vekt på at ledelsen kan forvente en viss atferd fra sine ansatte, uten at ledelsen selv utviser denne atferden. Innen verdibasert ledelse er det derimot et krav at ansatte skal tro på noe. Kirkhaug (2013, s.104) forteller at det dermed blir vanskelig å se for seg at ledelsen kan forvente en atferd hos

de ansatte som ledelsen selv ikke utviser. Dette utdypes ved å legge til at ansatte og ledere er sosialt sidestilt innen verdibasert ledelse, og at "...begge parter avkreves den samme tro og de samme overbevisninger om hva som er rett og galt, bra og dårlig, og ved at det må eksistere et gjensidig tillitsforhold mellom dem" (Kirkhaug, 2013, s.110). Tillit er derfor en svært sentral faktor innenfor verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2013, s.208). Kirkhaugs poeng støttes også av Simons (1995, s.82), som i sin teori forklarer hvordan ulike trossystem kan virke styrende på atferden til de ansatte. Han understreker videre viktigheten av at de ansatte må være overbevist om at ledelsens tro og atferd tar utgangspunkt i bedriftens rotfestede verdier. Klarer ledelsen å være overbevisende overfor de ansatte, vil de gjennom bruk av verdier kunne oppnå kontroll.

Siden verdibasert ledelse i hovedsak dreier seg om å få ansatte til å tro at visse typer atferder eller tilstander er bedre enn andre prøver man også å aktivisere den indre motivasjonen til de ansatte. Tidligere forskning har i tillegg vist at ledere som aktivt går inn for å anvende verdier har vesentlig større innvirkning på organisasjonen sin ytelse, samt de ansattes motivasjon, enn de lederne som ikke gjør det (Kirkhaug, 2013, s.111, 131). Dersom man skal lykkes med å bruke verdier som et styringsverktøy er det viktig at organisasjonens verdier ikke kolliderer med den ansattes eksisterende verdier. Dermed er man avhengig av at organisasjonsverdiene stemmer overens med eller komplementerer de ansattes verdier (Kirkhaug, 2013, s.113).

Verdier kan være krevende å kommunisere, uavhengig av hvor godt utformet de er eller hvor gode kommunikasjonskanaler man har tilgjengelig. Det kan dermed bli aktuelt å ta i bruk forsterkning i kommunikasjonen. Forsterkning handler i hovedsak om at man gjentar og forsterker et allerede gitt budskap, man tilfører altså ikke noe nytt til den allerede etablerte kunnskapen. Verdier krever vedlikehold og oppfølging. Forsterkning er derfor også nødvendig i situasjoner hvor verdiene allerede er etablert (Kirkhaug, 2013, s.173).

2.3.4.1 Verdiers funksjon i organisasjoner

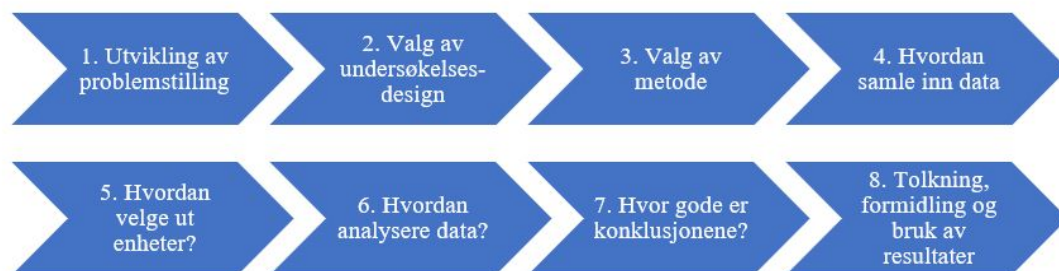
Verdibasert ledelse dreier seg i hovedsak om å anvende verdier på organisasjonens kritiske områder. Verdier har en rekke viktige funksjoner internt i en organisasjon, og det hevdes at de kan gripe inn i nesten alle dens ulike dimensjoner (Kirkhaug, 2013, s.111). Det som betraktes som verdiens hovedfunksjon er å "etablere felles oppfatninger i sosiale og

profesjonelle spørsmål, og påvirke hvordan vi skal forstå våre omgivelser” (Kirkhaug, 2013, s.114). Dette blir videre utdypet til hvordan ansatte tolker sin “verden”, og dermed hvilke måter de skal reagere på og betrakte hendelser som skjer i deres omgivelser. Det vil også være lettere å praktisere verdibasert ledelse dersom verdienes funksjon fremstår som avgjørende for organisasjonens effektivitet og eksistens. Andre viktige funksjoner verdier har er at de kan være med på å lette intern-kommunikasjon og skape forpliktelse og positive følelser til organisasjonen gjennom felles referansepunkt (Kirkhaug, 2013, s.111, 216).

3.0 Metode

Dette kapitlet er todelt og tar for seg metodisk teori med utgangspunkt i “*Hvordan gjennomføre undersøkelser?*” av Dag Ingvar Jacobsen (2015), samt en fremstilling av hvordan vi gjennomførte undersøkelsen og våre metodiske valg.

Dette kapitlet vil følge strukturen i en undersøkelsesprosess som er inndelt i åtte faser (Jacobsen, 2015, s.63-67):



Figur 4: Gangen i en undersøkelsesprosess.

3.1 Metodisk teori

Bakgrunnen for metodisk teori er å utforme et hjelpemiddel for hvordan en forsker kan gå frem for å lykkes med å frembringe kunnskap om virkeligheten på en mest mulig troverdig og gyldig måte (Jacobsen, 2015, s.15). De åtte fasene i figur 4 utformer et forslag til en metodisk strategi som videre vil bli beskrevet.

3.1.1 Fase 1: Utvikling av problemstilling

En empirisk undersøkelse tar som oftest utgangspunkt i et tema man ønsker å undersøke, og man utarbeider deretter ulike spørsmål ut ifra dette. Det er viktig å avgrense og konkretisere problemstillingen slik at den blir mulig å undersøke empirisk, i tillegg til at man får klart for seg hva man ønsker å finne ut. For å oppnå dette må kjernen av problemstilling inneholde *hva* og *hvem* vi er interessert i, og rammeverket må inneholde *hvor* og *når* undersøkelsen skal finne sted (Jacobsen, 2015, s.71, 74).

Det er tre krav til problemstillingen: den skal være spennende, enkel og fruktbar. Det at problemstillingen skal være spennende handler om at den skal ha et element av overraskelse, slik at man på forhånd ikke vet hva resultatet kommer til å bli. Det er lett å ta seg vann over hodet ved å ta i bruk en for bred problemstilling. Det er de enkle problemstillingene som normalt gir de beste resultatene. Det at en problemstilling er fruktbar handler om at den må kunne undersøkes empirisk og at det skal være et ideal at den skal kunne tilføre ny kunnskap (Jacobsen, 2015, s.77-78).

Det er problemstillingen som bestemmer hva slags undersøkelsesdesign og metode som bør benyttes. Det kan derfor være hensiktsmessig å analysere om egen problemstilling er uklar eller klar, beskrivende eller forklarende, og om vi ønsker å generalisere eller ikke. Om en problemstilling er uklar eller klar er en glidende skala, men en problemstilling regnes som uklar dersom man ikke vet mye om temaet på forhånd, og hensikten er å generere ny kunnskap. Har vi allerede en del kunnskap om temaet, og hensikten er å utvide eksisterende kunnskap, er det snakk om en klar problemstilling (Jacobsen, 2015, s.78-81). En beskrivende problemstilling tar for seg hvordan en tilstand er på et gitt tidspunkt, mens en forklarende problemstilling tar for seg hvorfor tilstanden er som den er (Jacobsen, 2015, s.81). Påstår man at funn basert på noen få enheter gjelder for alle, kaller vi det generalisering. Dette krever at utvalget er av et visst omfang, og at enhetene er trukket ut på en spesiell måte som gjør utvalget representativt (Jacobsen, 2015 s.86-87).

3.1.2 Fase 2: Valg av undersøkelsesdesign

Etter å ha konkretisert problemstillingen må man velge et passende undersøkelsesdesign. Valg av undersøkelsesdesign har betydning for undersøkelsens gyldighet. I hvilken grad man ønsker å generalisere legger føringer for hvilket undersøkelsesopplegg man burde velge. Man skiller mellom ekstensive og intensive undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2015, s.89).

Ekstensive opplegg tar for seg få variabler og mange enheter. Ekstensive opplegg blir gjerne tatt i bruk dersom man ønsker å gå i bredden på et fenomen eller en hendelse, samt å ha muligheten til å statistisk generalisere. Ved statistisk generalisering generaliserer man fra noen til alle. Intensive opplegg tar for seg mange variabler og få enheter. Hensikten her er å gå i dybden og få en grundig og detaljert forståelse av et fenomen eller en hendelse som kan gi muligheten for teoretisk generalisering. Teoretisk generalisering handler om å utvikle mer generelle teorier om hvordan ting henger sammen (Jacobsen, 2015, s.90-92).

Når en forsker fordyper seg i en situasjon eller en organisasjon som er klart avgrenset i tid og rom, kalles det et enkeltcase-studie. Dette gir en detaljert beskrivelse av virkeligheten som gjør at man kan avdekke kausale mekanismer. Når det kommer til et enkeltcase er det verdt å nevne at det kan være vanskelig å generalisere funn utover casen (Jacobsen, 2015, s.99, 105).

3.1.3 Fase 3: Valg av metode

Hvilken strategi man videre bruker for å samle inn ønsket informasjon, tar utgangspunkt i valgt undersøkelsesopplegg. Man må i tillegg ta stilling til hvilken *type* informasjon det er man vil beskrive virkeligheten med. Det skiller mellom kvalitative og kvantitative data, som henholdsvis går ut på å samle inn informasjon i form av ord eller tall (Jacobsen, 2015, s.125). Kvalitative data bør benyttes når man har lite kunnskap om fenomenet som skal studeres og man vil utvikle nye teorier og hypoteser. I tillegg har man et ønske om å få mye informasjon om få enheter, slik at man kan finne ut hva som er innholdet i et fenomen. Fordelene med en kvalitativ innsamlingsmetode er at man oppnår nærhet, dybde og detaljforståelse for et fenomen på et helhetlig nivå. Datainnsamlingen er fleksibel, som vil si at problemstillingen ikke er fastlåst og kan tilpasses underveis hvis man får mer informasjon (Jacobsen, 2015, s.130, 137).

3.1.4 Fase 4: Hvordan samle inn data?

Etter valgt metode må man bestemme seg for hvordan man skal samle inn data. Hvilken datainnsamlingsmetode man velger påvirker gyldigheten til undersøkelsen. Det er ulike metoder som kan benyttes ut ifra hvilken problemstilling man har valgt. De mest benyttede kvalitative innsamlingsmetodene er det åpne individuelle intervjuet, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse. Det som kjennetegner det åpne individuelle intervjuet er at det foregår en dialog mellom en enhet og en forsker. Denne dialogen kan skje ansikt til ansikt, via telefon, e-post eller over Internett (Jacobsen, 2015, s.145-146). Ulike intervju har ulik grad av struktur og åpenhet. Ytterpunktene er helt lukkede intervju og helt åpne intervju hvor det henholdsvis stilles spørsmål med faste svaralternativer i en fast rekkefølge, eller at intervjuet fungerer som en samtale uten intervjuguide og sekvenser i samtalen. Etter valgt strukturingsgrad sitter forskeren igjen med med data i form av ord som skal analyseres i ettertid (Jacobsen, 2015, s.146, 150).

Det åpne individuelle intervjuet egner seg når det er relativt få enheter som skal undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og når vi ønsker å finne ut hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2015, s.146-147).

Det finnes ulike styrker og svakheter ved benyttelse av intervju. Eksempelvis er noen av fordelene med et intervju som er ansikt-til-ansikt at forskeren og enheten er fysisk nær hverandre og derfor kan etablere god tillit og åpenhet. Både forskeren og enheten har planlagt møtetid i forkant, og det vil derfor være mindre distraksjoner i løpet av intervjuet sammenlignet med andre former for intervju. Intervjuer har god kontroll over intervjusituasjonen. En svakhet ved å bruke intervju kan være at det oppstår generaliseringsproblemer fordi kun et fåtall personer blir intervjuet. I tillegg kan det være at enkelte enheter vil være vanskelig å få tak i, noen vil kvie seg for å stille til intervju og det kan oppstå høye kostnader knyttet til praktisk gjennomføring av selve intervjuet. En annen svakhet kan være Intervjuereffekten som handler om at intervjuers tilstedeværelse kan føre til feilaktige resultater (Jacobsen, 2015, s.147-148, 173).

En videokonferanse er et møte i sanntid der personer som befinner seg geografisk atskilt kan holde en dialog med levende bilder og lyd fra deltakerne (Bothner-By & Ulseth, 2020). Dette minner om et ansikt-til-ansikt intervju hvor hovedforskjellen er at deltakerne ikke er fysisk nær hverandre. Fordelen med et videointervju er at intervjuet kan bli utført hvor og når som helst. Dette kan føre til reduserte kostnader i forbindelse med gjennomføringen av selve intervjuet. I tillegg er det enklere å få tak i sentrale enheter til tross for geografisk eller sosial isolasjon sammenlignet med et ansikt-til-ansikt intervju. En ulempe ved et videointervju kan være uforutsette avbrudd som skyldes tekniske feil som for eksempel dårlig internettforbindelse eller feil på nødvendig utstyr (Håndstad, u.å.).

Sekundærdata blir brukt dersom man baserer seg på informasjon som andre tidligere har samlet inn om det samme temaet. En fordel med å ta i bruk både primær- og sekundærdata er at de kan brukes til å berike og kontrollere hverandre, mens en ulempe ved å ta i bruk sekundærdata er at den er samlet inn til et annet formål. Dette gjør at man må være kritisk i bruk av sekundærdata (Jacobsen, 2015, s.140, 172).

3.1.5 Fase 5: Hvordan velge ut enheter?

På grunn av at kvalitative undersøkelser er ressurs- og tidkrevende er det sjeldent man får intervjuet alle man ønsker. Hvem man velger å intervjuer blir derfor kritisk når det gjelder undersøkelsens gyldighet og pålitelighet (Jacobsen, 2015, s.177). For å velge ut enheter til individuelle intervju bør man først og fremst skaffe seg oversikt over alle man ønsker å intervjuer gitt ubegrensede ressurser. Deretter bør man spesifisere inkluderings- og ekskluderingskriterier, og avslutningsvis velge kriterier for utvelgelse av enheter.

Utvalgs-kriterier kan eksempelvis være å trekke et rent tilfeldig utvalg, utvalg som sikrer bredde og variasjon, utvalg med enheter man tror vil gi god informasjon, utvalg som representerer det typiske eller det ekstreme, samt snøballmetoden eller en kombinasjon av ulike metoder (Jacobsen, 2015, s.179-183). Dersom man vil sikre seg bredde og variasjon bør man sortere enhetene inn i undergrupper og deretter gjennomføre en tilfeldig trekning av enheter. Det er i tillegg mulig å velge ut enheter mer formålsrettet ved å bevisst trekke personer man mener vil gi spesielt interessant informasjon (Jacobsen, 2015, s.181).

3.1.6 Fase 6: Hvordan analysere data?

Etter et intervju sitter man igjen med mye data i form av eksempelvis notater, innspilte lydopptak eller e-poster. Før man analyserer bør man forsøke å redusere en del av kompleksiteten for å få en klarere oversikt ved å forenkle og strukturere data (Jacobsen, 2015, s.197). Analysen består i hovedsak av fire steg. Første steg blir å dokumentere og beskrive innsamlet datamateriale. Videre må man utforske all data man har beskrevet og se etter forhold som “trer frem” fra dataene. Deretter kan man begynne å systematisere og kategorisere etter et sett med kriterier som allerede er satt. Til slutt kan man begynne å sammenbinde og konkludere, altså trekke forbindelser og sammenhenger mellom ulike kategorier (Jacobsen, 2015, s.199).

3.1.7 Fase 7: Hvor gode er konklusjonene?

Det er viktig å drøfte egen gyldighet og pålitelighet for å minimere sjansene for at konklusjonene ikke er gyldige eller til å stole på. Intern gyldighet handler om at resultatene oppfattes som riktige. For å reflektere rundt dette er det tre forhold forskeren må ta for seg: om studieobjektene har gitt en sann representasjon av virkeligheten, om forskerens gjengivelse og tolkning er riktig, og om de funn og konklusjoner forskeren trekker faktisk gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015, s.227-229). Ekstern gyldighet handler om i hvilken grad funnene kan generaliseres til andre enn dem man har undersøkt. I en kvalitativ undersøkelse er det vanlig å ta for seg teoretisk generalisering, av den grunn av at det er vanskelig å oppnå statistisk generalisering med få enheter og varierende utvalgsriterier (Jacobsen, 2015, s. 237). Pålitelighet handler om å avdekke trekk ved selve undersøkelsen som kan ha skapt de resultatene man har kommet frem til. Man bør reflektere over om selve undersøkelsesopplegget, intervjueren eller konteksten kan påvirke resultatene, og om man har vært unøyaktig i nedtegning og analyse av dataene. Eksempelvis er det viktig å være oppmerksom på Konteksteffekten da konteksten intervjuene foregår i kan påvirke svarenes innhold (Jacobsen, 2015, s.152, 241-245).

3.1.8 Fase 8: Tolkning, formidling og bruk av resultater

Man skiller mellom substansiell og metodologisk drøfting. I neste kapittel vil vi gå gjennom den substansielle drøftingen som går ut på å sammenstille resultatene fra undersøkelsen med teori. Metodologiske drøfting handler om å kritisk drøfte styrker og svakheter med metoden som har blitt brukt (Jacobsen, 2015, s.391, 402).

3.2 Gjennomføring og våre metodiske valg

I dette delkapittelet vil vi presentere hvordan vi har gjennomført undersøkelsen vår og bakgrunnen for de metodiske valgene vi har tatt. Vi vil her ta i bruk åttetrinnsstrukturen, som ble vist i figur 4 - *Gangen i en undersøkelsesprosess*.

3.2.1 Fase 1: Utviklingen av problemstillingen vår

Vårt første steg var å diskutere hvilket tema vi ønsket å undersøke. Vi bestemte oss tidlig for at vi ønsket å undersøke temaet bærekraft nærmere da dette for oss fremsto som et svært aktuelt tema. Neste steg var å kartlegge aktuelle samarbeidsbedrifter. Ettersom GC Rieber Eiendom vant Bergen Næringsråd sin Bærekraftspris i 2019, ønsket vi å etablere et samarbeid bedriften (GC Rieber Eiendom, u.å. a). Etter noen ukers dialog inngikk vi et samarbeid med GC Rieber Eiendom.

Vi utarbeidet en rekke spørsmål vi anså som relevante. Deretter begynte prosessen med å avgrense og konkretisere problemstillingen. Vi var interessert i hvordan ledelsen hadde integrert bærekraft i organisasjonen, hva det var som førte til at akkurat GC Rieber Eiendom vant Bærekraftsprisen, hvor og hvordan det har skjedd endringer relatert til bærekraft, og ansattes opplevelse av organisasjonens fokus på bærekraft. Dermed var både ledelsen og de ansatte hos GC Rieber Eiendom relevante enheter for oss. Etter å ha avklart *hva* og *hvem* vi var interessert i, måtte vi avklare rammeverket på undersøkelsen. Ettersom det var GC Rieber Eiendom, og ikke GC Rieber Gruppen, som vant Bærekraftsprisen, ble kun ledere og ansatte i førstnevnte intervjuet. GC Rieber Eiendom ble dermed satt som den fysiske rammen for undersøkelsen. Når det kommer til hvilket tidsrom vi ønsket å undersøke hadde vi ingen

spesifikk tidsavgrensning. Det var likevel et større fokus på hva GC Rieber Eiendom hadde foretatt seg i nyere tid.

Da vi skulle analysere problemstillingen tok vi utgangspunkt i den metodiske teorien og konkluderte med at den var uklar, beskrivende og med lav grad av generalisering. Dette la grunnlag for valget om å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse som vil utdypes i neste fase. Som nevnt er en av fordelene med kvalitativ undersøkelse muligheten til å være fleksibel med problemstillingen underveis i prosessen (Jacobsen, 2015, s.130). Utgangspunktet for intervjuguiden gikk i stor grad ut på en forutsetning om at ledelsen hadde implementert bærekraftige endringer. Vi satt med et inntrykk av at fokuset på bærekraft hadde kommet de senere årene på grunn av deres synlige bærekraftige tiltak i nyere tid, og deres fokus på FN sine bærekraftsmål. Av den grunn satt vi med en oppfatning av at organisasjonen hadde vært gjennom en endringsprosess som hadde ført til økt fokus på bærekraft. Det kom frem under innsamling av data at dette ikke var tilfellet, noe som førte til at problemstillingen måtte endres og tilpasses våre funn. Den nye problemstillingen tok for seg hvilke måter bærekraft er integrert i GC Rieber Eiendom, og hvordan fokuset på bærekraft oppfattes av organisasjonens medlemmer. Vi avgrenset det ytterligere ved å utforme tre hovedspørsmål som tok for seg hvorvidt GC Rieber Eiendom er en bærekraftig organisasjon, hva som er ledernes rolle tilknyttet bærekraft og organisasjonskulturens forhold til bærekraft.

Etter vår mening oppfylte den nye problemstillingen fremdeles de tre tidligere forklarte kravene. Den er spennende fordi man ikke vet resultatet av undersøkelsen, og vi som forskere synes den tar for seg et spennende tema. Problemstillingen er enkel fordi vi har avgrenset oss til én spesifikk organisasjon og i tillegg har konkrete hovedspørsmål vi ønsker å finne svar på. Som følge av at problemstillingen kan undersøkes empirisk og at man kan ta i bruk den nye kunnskapen videre, vil den regnes som fruktbar.

3.2.2 Fase 2: Valgt undersøkelsesdesign

Etter å ha analysert problemstillingen var det enkelt å se at et intensivt undersøkelsesopplegg var det som egnet seg best, grunnet at vi hadde mange variabler og få respondenter. På bakgrunn av at vi ønsket å få en dypere forståelse av GC Rieber Eiendoms forhold til bærekraft, valgte vi å gjennomføre et enkeltcase-studie. Ettersom vi ønsket å kun undersøke

GC Rieber Eiendom så vi at det kunne bli problematisk å generalisere funnene våre til andre virksomheter.

3.2.3 Fase 3: Valgt metode

På bakgrunn av valgt undersøkelsesdesign var det naturlig å ta i bruk kvalitativ metode. Problemstillingen vår tar i stor grad sikte på å samle inn informasjon om enkeltindividers opplevelse av GC Rieber Eiendoms fokus på bærekraft. Vi ønsket oss tilstrekkelig og nyansert informasjon som kunne gi oss en grundig og detaljert forståelse av akkurat dette. Derfor ble det hensiktsmessig med en kvalitativ tilnærming.

3.2.4 Fase 4: Hvordan vi samlet inn data

Siden vi ønsket å undersøke hvilke opplevelser og oppfatninger enkeltindividene i GC Riebers satt med om organisasjonens fokus på bærekraft, valgte vi å gjennomføre relativt åpne individuelle intervju. Vi hadde i forkant av intervjuene utformet en intervjuguiden med ulike tema, fast rekkefølge og kun åpne svar. Under selve gjennomføringen av intervjuene dukket det derimot opp relevante tilleggsspørsmål tilpasset samtalen.

Vi delte oss i to hvor hvert par gjennomførte halvparten av intervjuene. Det ene paret fordelte faste roller som ordstyrer og sekretær, mens det andre paret byttet på rollene. Alle respondentene skrev under på et samtykkeskjema som blant annet sikret deres anonymitet, og ga oss tillatelse til å ta lydopptak av intervjuet. Vi utførte totalt ti intervjuer, hvorav åtte av dem var ansikt-til-ansikt og foregikk etter avtalt møtetid på ulike grupperom på GC Rieber Eiendoms hovedkontor i Bergen. På denne måten kom vi fysisk nær respondentene våre med et håp om at dette skulle etablere tillit og åpenhet.

To av intervjuene ble gjennomført som videokonferanse over Skype grunnet at to sentrale respondenter ikke var tilgjengelige den uken vi reiste til Bergen. Parene gjennomførte hver sin videokonferanse til avtalt tid. Sammenlignet med intervjuene som ble gjennomført ansikt-til-ansikt med respondentene, følte vi at intervjuene foretatt via digitale plattformer var noe mer utfordrende. For eksempel mistet vi deler av intervjutiden grunnet tekniske problemer. Noe som var interessant var at vi fikk inntrykk av at respondentene virket mer nervøs ansikt-til-ansikt sammenlignet med respondentene under videokonferansene.

Vi brukte i utgangspunktet kun primærdata, men fant fort ut at sekundærdata kunne gi oss relevant informasjon. GC Riebers retningslinjer for etikk og samfunnsansvar, nedskrevne samfunnsmessige mål i forhold til deres interesser og en egenrapportering fra 2013 om samfunnsansvar er eksempler på sekundærdata vi har tatt i bruk.

3.2.5 Fase 5: Hvordan vi valgte ut enheter

Dersom vi hadde hatt ubegrensede ressurser ville vi gjennomført intervju med alle ansatte i GC Rieber Eiendom og andre sentrale interesser som for eksempel eierne. Grunnet inkluderings- og ekskluderingskriteriene våre var det kun ansatte i GC Rieber Eiendom som kunne være potensielle respondenter. Vi fikk tildelt en oversikt over organisasjonens ansatte, hvilken avdeling de tilhørte og om vedkommende hadde en lederposisjon eller ikke. Denne listen bestod av 37 ansatte som potensielle respondenter. På grunn av at vi ville studere ledernes rolle så vi det som relevant å intervju samtlige av organisasjonens ledere og administrerende direktør. De ble dermed mer formålsrettet plukket ut. Siden vi også var opptatt av de ansattes opplevelse av GC Rieber Eiendom sitt fokus på bærekraft, mente vi at de resterende respondentene burde velges fra de ansatte. Vi ville i tillegg at alle avdelingene skulle bli representert, og trakk dermed tilfeldig ut fire respondenter, én fra hver avdeling for å sikre bredde. Da lederen for den ene avdelingen ikke var tilgjengelig, trakk vi de to resterende respondentene tilfeldig fra den gitte avdelingen. Dette var i håp om at avdelingen skulle bli bedre representert og for å minske sannsynligheten for at relevant informasjon uteble. I tillegg hadde den avdelingen flest antall ansatte.

3.2.6 Fase 6: Hvordan vi analyserte data

Etter intervjuene var gjennomført satt vi igjen med notater og lydopptak fra hvert intervju. På grunn av at vi hadde delt oss i to og kun vært til stede under halvparten av intervjuene, var det naturlig å dokumentere innsamlet data slik at alle kunne få en fullstendig oversikt over hva som hadde blitt sagt i alle intervjuene. Etter at vi hadde transkribert alle intervjuene, gikk alle i gruppen enkeltvis gjennom datamengden, og merket oss det vi mente var ekstra interessant. Deretter møttes vi, sammenlignet, og lagde kategorier med ulike fargekoder: bærekraft, ledelse, kommunikasjon og organisasjonskultur. På denne måten fikk vi klarere oversikt over

datamaterialet slik at det ble lettere å se sammenhenger og knytte resultatene opp mot vår valgte teorien.

3.2.7 Fase 7 og 8: Metodologisk drøfting: Hvor gode er konklusjonene våre?

For å ta stilling til den interne gyldigheten ved undersøkelsen vår, måtte vi først finne ut om vi har fått tak i de riktige kildene. Den ene lederen var utilgjengelig, noe som kan ha ført til at sentral informasjon ble utelatt. Vårt valg om å kompensere for lederens fravær ved å inkludere flere respondenter fra den avdelingen kan potensielt ha ført til en overrepresentasjon av denne avdelingens meninger. Deretter vurderte vi om kildene våre hadde gitt oss riktig informasjon. Vi satt igjen med et inntrykk av at noen av respondentene tidvis svarte det de trodde vi ville høre fremfor å uttrykke sine egentlige meninger. Selv om vi har gjort vårt beste for å holde respondentene anonyme, er det en liten sjanse for å bli gjenkjent i kvalitative analyser. Dette kan være en faktor som gjør at enhetene vil holde tilbake informasjon. Anonymitet har også i noen grad hemmet oss i å presentere interessante funn eller ta i bruk gode sitater med gode poenger. Vi burde også ha vært tydeligere i noen av formuleringene våre i intervjuene vi gjennomførte. Det kan i noen tilfeller være vanskelig å forstå om enhetene snakker om GC Rieber Gruppen som en helhet, eller om de sikter til datterselskapet GC Rieber Eiendom. Dette er noe vi burde vært mer konsekvent på, og oppgaven kan derfor inneholde informasjon som kan være gjeldende for hele gruppen.

Vi er fire forskere som til tider har måttet jobbe selvstendig. Dette har ført til delvis ulike tolkninger, men gjennom hyppig dialog har vi klart å komme til enighet om tolkninger, funn og konklusjoner. Vi har også aktivt gått inn for å ta i bruk sitater fra alle respondentene, men noen blir likevel sitert oftere enn andre. Dette skjer blant annet fordi noen respondenter har mer representative formuleringer. I tillegg er det en viss fare for at noen respondenter blir underrepresentert, da de har mindre utfyllende svar enn andre.

Vi mener den eksterne gyldigheten er lav. Det er snakk om et enkeltcase hvor problemstillingen og innsamlingen av data er skreddersydd til vår valgte organisasjon, det blir derfor vanskelig å generalisere funnene til andre case. Videre kan påliteligheten vår kan ha blitt påvirket av Intervjuereffekten. Siden vi delte oss i to par og tok halvparten av intervjuene hver, kan dette ha ført til at parene ga ulik stimuli og derfor potensielt endt opp

med forskjellige resultater. Dette gjelder også for videokonferansene. I tillegg måtte vi reflektere over potensielt mistet nærhet og åpenhet på grunn av at vi ikke fysisk til stede med respondentene. Intervjuene ble gjennomført på GC Rieber Eiendom sitt hovedkontor i Bergen. Dette ble derfor en naturlig kontekst for de som bruker det som arbeidslokale, men kunstig for dem som jobber utenfor. Noen av respondentene jobber ikke primært på organisasjonens hovedkontor, og dette kan ha ført til at resultatet har blitt påvirket av konteksteffekten. Under videokonferansen fikk respondentene selv velge hvor de ville befinne seg under møtet, så konteksteffekten burde være lav i de to tilfellene. Under transkriberingen kan det ha vært mulighet for noe unøyaktighet, ved at man for eksempel utelukker ord som endrer en setnings betydning. Vi har ikke gått over hverandres transkriberinger, hvor eventuelle unøyaktigheter kunne blitt eliminert.

Avslutningsvis vil vi trekke frem at den nåværende situasjonen relatert til Korona-viruset har ført til praktiske utfordringer. Det har gjort det vanskeligere å få tilgang på relevant litteratur, da bibliotekene tilknyttet universitetet har vært stengt. I tillegg har omstendighetene vanskeligheter i gruppearbeidet da gruppen ikke har hatt muligheten til å møtes i fellesskap. Det har ført til mer selvstendig arbeid, men vi har gjort vårt ytterste for å få oppgaven til å fremstå som helhetlig.

4.0 Presentasjon og drøfting av data

I dette kapittelet vil vi presentere og drøfte våre viktigste funn. Strukturen følger våre tre hovedspørsmål som skal lede opp til konklusjonen vår som svarer på den overordnede problemstilling i konklusjonen. Gjennom kapittelet vil leseren se at det er tatt i bruk direkte sitater fra respondentene. Gjengivelsene redegjør for både felles og individuelle oppfatninger og meninger blant dem. Vi forutsetter at deres meninger og refleksjoner er i samsvar med hva de har svart.

4.1 Kan GC Rieber Eiendom anses som en bærekraftig organisasjon?

Som tidligere nevnt, har GC Rieber Eiendom vunnet en bærekraftpris grunnet sitt engasjement og handlinger innenfor bærekraft. På bakgrunn av dette var vi interessert i å avklare om GC Rieber Eiendom kan regnes som en bærekraftig organisasjon i forhold til den

presenterte teorien. Det er hensiktsmessig for oss å starte med å legge til grunn hvordan respondentene forstår begrepet bærekraftig utvikling og en bærekraftig organisasjon. Deretter vil vi, ved hjelp av Elkington sin tredelte bunnlinje, ta for oss de forskjellige stegene som kan avgjøre om organisasjonen oppfyller teoriene sine krav. Til slutt vil dette bli drøftet sammen for å avgjøre om organisasjonen videre i oppgaven skal betegnes som bærekraftig.

4.1.1 Organisasjonen sin forståelse av bærekraft

Vi ønsker å gå dypere inn i hvor og hvordan forståelsene og holdningene knyttet til bærekraft spirer i organisasjonen. Hvor i organisasjonen ligger den dypeste forståelsen og hvordan fremkommer forståelsen i forhold til organisasjonen sine handlinger?

Viser til oppgavens teori hvor det står beskrevet hva bærekraftig utvikling er. Det var interessant å legge til grunn hvordan medlemmene i GC Rieber Eiendom selv tolket dette. Innledningsvis stilte vi derfor spørsmål til ledere og ansatte om hvordan de forstår begrepet bærekraftig utvikling. Flere av lederne fortalte at de kobler bærekraft opp mot økonomi, samfunnsansvar og miljø.

«Bærekraft... Jeg tenker miljø. Jeg tenker økonomi. Jeg tenker verdiskaping og arbeidsplasser. Jeg tenker sosial inkludering. Jeg tenker noe helhetlig omkring bærekraft, ikke bare miljøkampen. Et langsiktig bærekraftig samfunn.»

Leder 2

Derimot hadde majoriteten av de ansatte svar som hovedsakelig pekte mot det miljømessige aspektet innenfor bærekraft.

“I det legger jeg at man skal forholde seg på en måte som forvalter ressursene våre på en god måte - en måte som gjør at man ikke bruker de opp, forvalter slik at de kommende generasjonene også kan bruke dem.”

Ansatt 2

“Noe som er fremtidsrettet, varer lenge.”

Ansatt 6

Det ble i tillegg uttalt av to ansatte at bærekraftig utvikling ble oppfattet som noe som var “i vinden” fremfor en direkte aktuell samfunnsutvikling.

«Bærekraft er et nytt moteord, det er et ord som bare fyker forbi.»

Ansatt 1

«Jeg synes at det ordet har blitt et sånt moteord og det... Om man hadde et annet ord på det; være nøysom og ta vare på tingene sine.»

Ansatt 3

Dette markerer at medlemmene i organisasjonen forstår begrepet på forskjellige måter, noe et par respondenter la vekt på under intervjuet.

“(...) Bærekraft er egentlig et ord som jeg oppfatter at mange ikke forstår på samme måte.”

Leder 3

Videre fikk respondentene i GC Rieber Eiendom spørsmål om hvordan de ville beskrive en bærekraftig organisasjon. Dette var for å se om medlemmene sine forståelser var tilsvarende organisasjonen sine holdninger og handlinger. Det var noe forskjellige svar, men den samlede essensen var at en bærekraftig organisasjon er en organisasjon som har et fremtidsrettet blikk, og som tar vare på naturressursene.

«En organisasjon som har fokus på og gjør tiltak som bidrar til et bedre miljø.»

Ansatt 5

«Tenke gjennom de valgene vi gjør. Valgene skal vare lenge, det er det jeg tenker mest på.»

Ansatt 6

Leder 3 la til grunn at spørsmålet kunne tolkes i fra forskjellige synsvinkler:

“En bærekraftig organisasjon - ja, det spørsmålet kan jeg tolke på to måter: en bærekraftig organisasjon i form av at den er robust til å takle ulike utfordringer over tid, og har en diversifisering og så videre av alder og erfaring og så videre. Eller jeg

kan lese det som en organisasjon som på en måte forstår hva bærekraft er, og har som en del av på en måte, sine naturlige mål og beslutninger, har med seg bærekraftstankesettet da.”

Det var en rød tråd i hvordan respondentene ville beskrive en bærekraftig organisasjon. Beskrivelsene hadde gjennomgående relativt lik ordlyd som GC Rieber Gruppen sin leveregel nummer ti om å bevare naturressursene. Leveregelen minner om FN sin definisjon på bærekraftig utvikling hvor budskapet er tilnærmet likt, men FN tar ikke utelukkende for seg naturressursene slik som GC Rieber Gruppen. Hovedfunnet er at GC Rieber Eiendom knyttet en bærekraftig organisasjon opp mot ledere og ansatte som tenker langsiktig og som har bærekraft, først og fremst miljø, i tankene når beslutninger blir fattet.

På GC Rieber sine nettsider blir det tydeliggjort deres holdninger, blant annet gjennom kjerneverdier, leveregler og tidligere tiltak. De utdyper om sine bærekraftige innretninger og sitt forhold til hvordan organisasjonen både ønsker og allerede gjennomfører sitt arbeid. Dette samsvarer med organisasjonens offentlige holdninger. Til tross for dette, er det bemerkelsesverdig at mesteparten av de ansatte hovedsakelig viste til langsiktighet og anvendelse av naturressurser. Ledelsen snakket også om miljøet, men de uttrykte i tillegg kjennskap til viktigheten av de økonomiske og sosiale sidene i en organisasjon sin bærekraftige utvikling. Med dette forstår vi at det innad i organisasjonen er variasjoner av forståelsen av bærekraft i sin helhet; det sosiale, økonomi og miljø. For at den generelle forståelsen i organisasjonen skal være fullverdig, i forhold til teorien om den tredelte bunnlinjen, er det relevant med større kjennskap til de økonomiske og sosiale sidene i en bærekraftig organisasjon.

4.1.2 Den tredelte bunnlinje

I dette delkapittelet vil det bli sett bort i fra juryen i Bergen Næringsråd sin begrunnelse for utdeling av Bærekraftsprisen. Grunnen til dette er at vi ønsker å skape et eget bilde på om organisasjonen kan betegnes som bærekraftig eller ikke. Derfor vil den følgende diskusjonen ta for seg om GC Rieber Eiendom faktisk er en bærekraftig organisasjon i forhold til teorien, og i så fall hva som gjør at man kan kalle den bærekraftig.

Våre data ga oss ikke tilstrekkelig informasjon om GC Rieber Gruppen sitt samfunnsansvar og finansielle tilnærming, og det vil derfor bli benyttet sekundærdata fra GC Rieber Gruppen sin nettside for å supplementere oppgavens funn.

4.1.2.1 Sosial bunnlinje

Det kommer klart frem hos flere av respondentene at byutvikling er en viktig del av GC Rieber Eiendoms arbeid. Det fortelles av både lederne og de ansatte at det er et fokus på å utvikle hele områder, kontra bare et bygg. Leder 3 utdyper også om organisasjonens geografiske plassering i en bydel med store sosiale forskjeller.

“Det var den overordnede tanken om at man ikke bare skulle bygge et bygg, men et område.”

Ansatt 5

“(…) men vi forsøker å ta med det med sosial bærekraft og mer og mer for det er spesielt viktig når man driver med bydelsutvikling da, i en bydel med store forskjeller, de som bor oppå fjellsiden her, som er de i Bergen med lavest gjennomsnittsinntekt, og de nye leilighetene nede med Damsgård som er ganske høypriset, og de som har sin arbeidsplass her i de områdene vi bygger, så er det jo område med - det er ikke toppleie, men det er ganske nært. Så da har du innenfor ganske kort avstand, ganske store forskjeller, og det for også å ta innover oss hva sosial bærekraft betyr. Sånn at vi har tilbud som for eksempel at du ikke trenger å betale for alt. At du har sandstranden som er åpen og tilgjengelig for alle.”

Leder 3

Videre fortalte også alle respondentene med unntak av to stykker, at det foreligger mulighet for lån av el-bil og el-sykler på arbeidsplassen. Det kommer frem at dette er tjenester som både organisasjonen sine leietakere og ansatte har muligheten til å benytte seg av.

“Vi som leier ut, og leietakere har muligheten til å kildesortere, dette hindrer avfall. Vi har muligheten til å låne el- biler, el- sykler og den biten der. At folk har

muligheten til å sykle på jobb. Tror det er med på å bedre miljøet for de ansatte og leietakerne.”

Ansatt 5

Noe som er relevant å trekke inn er GC Rieber Fondene, som tidligere er presentert. Dette er fond som gir 20% av GC Rieber Gruppens verdiskaping til blant annet kultur og sosial velferd (GC Rieber, u.å. d).

I følge teorien handler den sosiale bunnlinjen om å ta hensyn til de ansatte, og deres rettigheter, samt forretningsforbindelser og enhver annen person som påvirker eller blir påvirket av organisasjonen (Kraaijenbrink, 2019; Longoni, 2014, s.1). En viktig del av den sosiale bunnlinjen handler om hensyn til egne ansatte og deres rettigheter. Dette er noe vi ikke har tilstrekkelig med data til å drøfte, og det vil dermed ikke tas hensyn til i vår slutning angående den sosiale bunnlinjen. I tillegg handler sosial bunnlinje om hvilken påvirkning en organisasjon har på andre interessenter i omgivelsene, som for eksempel lokalsamfunn. Det kommer tydelig frem at GC Rieber Eiendom har et stort fokus på samfunnsansvar. De bidrar for det første ved at en stor del av konsernets egen verdiskaping blir ført tilbake i samfunnet. Respondentene forteller at de utvikler hele områder for å bedre omgivelsene og tilbudet til lokalsamfunnet, samtidig som de også de tilbyr miljøvennlige transportmuligheter for ansatte og leietakere. I tillegg ble det også nevnt av noen av respondentene at organisasjonen gjennomfører konkrete investeringer og tiltak som tjener bærekraftig utvikling, men ikke nødvendigvis dem selv på kort sikt. På bakgrunn av denne informasjonen mener vi at sosial bærekraft gjenspeiles i GC Rieber Eiendom sine handlinger og at organisasjonen dermed er aktive i forhold til teorien om den sosiale bunnlinjen.

4.1.2.2 Økonomisk bunnlinje

I FN sitt bærekraftsmål nummer 8 står det at et delmål er å “Øke den økonomiske produktiviteten gjennom diversifisering, teknologisk modernisering og innovasjon, blant annet med vekt på lønnsomme og arbeidsintensive sektorer” (FN-sambandet, 2020). Delmålet gir et bilde av hvordan en næringsvirksomhet kan bidra til økonomisk bærekraftig utvikling. I

lys av dette ønsker vi å legge til grunn hvordan GC Rieber Eiendom finansielt påvirker den lokale, nasjonale og internasjonale økonomien.

Vi spurte respondentene om deres arbeidsplass gjennomførte tilrettelegging for bærekraft, hvor ansatt 1 uttrykte at organisasjonen er økonomisk rustet til det: *“Ja, vi har jo økonomi til å gjøre de tiltakene som vi mener er riktig.”* GC Rieber Gruppen og GC Rieber Eiendom går med overskudd og har en meget god soliditet (Proff AS, u.å. a). Under intervjuet forteller leder 4 at GC Rieber Gruppen over lang tid har arbeidet med å være finansielt stabile:

“Hvis du ser på GC Rieber, så er jo GC Rieber 140 år gammelt. Det vil si at det er et selskap som tenker langsiktig og har ganske sånn stabil egenkapital. Det er alltid mye, på en måte, vi tåler en trøkk for å si det sånn.”

Denne uttalelsen trenger gjennom i GC Rieber Gruppen sin leveregel nummer 3: *“En skal aldri legge alle eggene i én kurv.”* (GC Rieber, u.å. b). GC Rieber Fondene gir blant annet finansiell støtte til internasjonale prosjekter og forskning (GC Rieber Fondene, u.å. b). Noen av organisasjonen sine medlemmer la til grunn at det er vanskelig å skulle drive en virksomhet uten en helhetlig bærekraftstilnærming, og at økonomisk profitt er et mulig positivt resultat av bærekraftige investeringer.

“Og det er jo kunsten her, at bærekraft er økonomisk. Tar du bare valg som treffer den ene delen av bærekraft, så er det faktisk ikke mulig å drive butikk over tid.”

Leder 2

Overordnet kommer det frem at GC Rieber Gruppen anerkjenner viktigheten av økonomisk bærekraft, og innordner organisasjonen ut i fra hvordan den bidrar til verdiskaping i samfunnet. I lys av GC Rieber Gruppen sin leveregel nummer 3, forstår vi at gruppen har et driv for å forbli økonomisk sterke ved å ikke legge all sin kapital i ett datterselskap, og følgelig i én bransje. GC Rieber Eiendom er da en del av GC Rieber Gruppen som er økonomisk robust til å i høyere grad takle eventuell finansiell motstand, fremfor å konsentrere seg om ren overlevelse i markedet. I henhold til teorien om den økonomiske bunnlinjen er dette et smart trekk, og et godt utgangspunkt, for å betale skatt eller skape arbeidsplasser. Videre gir GC Rieber Fondene rom til verdiskaping og generering av innovative løsninger i samfunnet både lokalt og internasjonalt. Disse faktorene kommer frem

i den bærekraftige økonomiske tilnærmingen, hvor det er avgjørende at næringsvirksomheten tar hensyn til det som påvirkes eksternt for bedriften.

4.1.2.3 Miljømessig bunnlinje

Det ble gått en del i detalj om GC Rieber Eiendom sine miljøvennlige handlinger da vi spurte respondentene om Bærekraftsprisen. Ansatt 5 sa følgende:

«Det man har bevist med den [Bærekraftsprisen] er at man har hatt fokus på å bygge bygninger, områder og miljø som er attraktive. (...) Gode områder for leietakerne kombinert med at man har valgt bygg med gode kvaliteter. Synliggjort at man har satset på Skipet, for eksempel med solceller og massivt tre og kildesortering og så videre, som viser konkret at man har gjort tiltak som forbedrer miljøet og CO2-regnskapet.»

Kommentaren er representativ for en rekke av meningene til respondentene. I tillegg til det ansatt 5 fortalte, er bedriften aktiv på miljøfronten i form av gjenbruk. Flere respondenter sa at de forsøker å minske sitt ressursforbruk i ombygging og oppussing. Leder 1 fortalte:

“Gjenbruk ligger i kulturen fra lang tid tilbake, vi samlet jo på alt mulig, så vi har heldigvis mange lagre i systemet vårt, men vi samlet på veldig masse i tilfellet man kunne får brukt for det. For eksempel veggene på kontoret blir ikke vraket, men lagret og kunne tas i bruk i et annet bygg.”

Til tross for dette var det et par innvendinger fra respondenter som ikke kunne si at GC Rieber Eiendom er en direkte bærekraftig organisasjon. Noen få av organisasjonens medlemmer uttrykte at de får mye applaus for at de gjør det bra i forhold til andre konkurrenter. Likevel ble det påstått at det er mangel på kritiske spørsmål til alle valgene relatert til bærekraft organisasjonen ikke har tatt.

«Altså, jeg vil si at vi strekker oss. Vi driver jo med bygninger i dag som har ganske heftige CO2-avtrykk, hvis vi regner på det. Men vi prøver jo å strekke oss lenger enn det som på en måte regelverket og bransjen sier, og hele regelverket og bransjen blir jo også puffet fremover. Men om vi på en måte, om vi kan si at vi er bærekraftige i

dag er egentlig å ta litt hardt i. Hehe, men at vi går i den retningen, ja.»

Leder 4

Respondentene poengterte likevel at organisasjonen er godt på vei, og ligger foran mange andre næringsvirksomheter på flere viktige miljøtiltak, slik som i sertifiseringen av byggene deres. Ansatt 2 fortalte at byggestandardene var hovedgrunnen til at han/hun anså GC Rieber Eiendom som en bærekraftig organisasjon:

“Man har jo disse byggestandardene som man jobber mye med, sånn som BREEAM standard på nybygg, og BREEAM In-Use på eksisterende bygg som man har veldig fokus på å få til da. Så det er hovedgrunnen, fordi de jobber med å bygge og drifte hus med de standardene.”

Beslutningen om å bygge etter BREEAM førte til at organisasjonen måtte forholde seg til strengere krav enn minstekravet for oppføring og drift av bygg. Dette er en fornuftig måte for en eiendomsvirksomhet å ta miljøbevisste valg, og det hjelper organisasjonen i det lange løp ved å ha bygg som kan stå i mange flere år enn et annet billigere bygge-alternativ. Deres beslutningstaking stemmer altså godt overens med teorien i den miljømessige bunnlinjen, som oppfordrer næringsvirksomheter til å minske sitt bruk av naturressurser. Dette tar organisasjonen tydelig hensyn til i form av nevnte tiltak som BREEAM, Skipet, gjenbruk, solceller og flere avgjørende handlinger. Innsatsen til GC Rieber Eiendom reduserer organisasjonen sitt klimagassutslipp, hvilket er en viktig faktor i teorien om den miljømessige bunnlinjen.

4.1.3 En bærekraftig organisasjon

GC Rieber Eiendom sine medlemmer sitt pågangsmot for en bærekraftig utvikling blir godt oppsummert av Leder 1 i forbindelse med et spørsmål om økt fokus på bærekraft:

“Når vi begynte å snakke om BREEAM In-Use på byggene, møtte vi noe motstand fra noen av de over oss med argumentasjonen om at ‘det koster mer enn det smaker, det er mye formalisering og så videre’. Men da presset vi på siden vi mener, av hele vårt hjerte, at det er riktig vei å gå i forhold til samfunnet totalt sett. (...) Det er viktig for

oss, og i ettertid har vi fått honnør fordi vi har gjort det. Men av og til så møter man litt motstand og 'uff dette er tungvint', men det er et bevisst valg fordi man ønsker å være ledende på miljø."

Det ble forklart hvordan organisasjonen ønsket å investere i økte sertifiseringskrav, men at de opplevde motstand grunnet kostnadene. Dette viser til den økonomiske bunnlinjen, og deres vilje til å bruke kapital på verdiskaping. Videre fortalte lederen hvordan de kjemper hardt for det de mener er riktig og at de vil bidra til samfunnet, noe som samsvarer med teorien om den sosiale bunnlinjen. At organisasjonen fikk honnør og oppmerksomhet rundt valg av sertifisering, tolker vi som en referanse til at de vant en bærekraftpris. Selve sertifiseringen i seg selv er et veldig viktig og tydelig instrument innenfor teorien i den miljømessige bunnlinjen.

Det sosiale ansvaret gjenspeiles i GC Rieber Eiendom sine holdninger og handlinger, og organisasjonen forsterker den bærekraftige utviklingen ved hjelp av den sosiale bunnlinjen. Det sosiale arbeidet kommer spesielt til syne gjennom organisasjonen sitt store fokus på bærekraft både i byggene som leies ut og i respondentene sin arbeidshverdag. Økonomiske fortrinn er ikke å se bort ifra, da det er et viktig kriterie. Hvis ikke organisasjonen går med overskudd, vil det bli vanskelig å i det hele tatt bidra til den bærekraftige utviklingen. GC Rieber Eiendom bidrar finansielt til samfunnet ved å skape arbeidsplasser, gjennom økonomisk bistand til kulturelle og sosiale formål, og verdiskaping. Den økonomiske bunnlinjen blir tatt godt i bruk og er dermed med i den bærekraftige utviklingen til GC Rieber Eiendom. Videre bidrar organisasjonen til bærekraftig utvikling gjennom den siste bunnlinjen, som er den miljømessige. Både de store og små handlingene til bedriften stiller sterkt i teorien om den miljømessige bunnlinjen, hvor bruk av naturressurser og klimagassutslipp, skal reduseres.

Vi har i teorikapittelet beskrevet hvordan denne oppgaven definerer en bærekraftig organisasjon. I lys av denne definisjonen må det foreligge en forståelse for at de sosiale, økonomiske og miljømessige aspektene er tilsvarende avgjørende for en bærekraftig utvikling, dersom en organisasjon skal betegnes som bærekraftig. Det er i tillegg like viktig at denne forståelsen gjenspeiles i organisasjonen sine holdninger og handlinger. I GC Rieber

Eiendom eksisterte det forskjellige forståelser av begrepet, og visse uklarheter blant ansatte og ledere om hva som gjør organisasjonen bærekraftig og hvorfor. Til tross for dette er det tilnærmet ingen tvil om at GC Rieber Eiendom kan anses som en bærekraftig organisasjon, gitt teorien vi har lagt til grunn. Så langt gir forskningen uttrykk for at organisasjonen har bidratt til sosial, økonomisk og miljømessig forbedring i Bergen.

4.2 Hva er ledernes rolle når det kommer til bærekraft?

En leder har en viktig rolle i enhver virksomhet. Lederen skal vise vei og legge til rette for at medlemmene av en virksomhet skal gjøre og skal kunne gjøre sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte. Ledere skal påvirke andre menneskers tenking, holdning og atferd (Thorsvik & Jacobsen, 2013, s.416). Vi ønsker i det kommende delkapittelet å presentere og drøfte hvilken rolle ledelsen i GC Rieber Eiendom har, og hvilke faktorer som påvirker utøving av ledelse.

4.2.1 Beslutningsroller og Interpersonelle roller

Vi var interessert i å undersøke hvordan de ansatte i GC Rieber Eiendom oppfattet sine overordnede, både generelt og knyttet til bærekraft. På spørsmålet *“Hva er din oppfattelse av ledelsen i GC Rieber Eiendom?”* var det bred enighet om at ledelsen blir oppfattet på en positiv måte. Flere av respondentene oppga at de anser ledelsen som fremtidsrettet og ikke redd for å prøve nye ting, mens andre påpekte ledelsens vilje til å ta beslutninger. I tillegg oppga flere av respondentene handlekraft, eller vilje til å få til ting, som et kjennetegn ved organisasjonens ledere.

“De er fremtidsrettet. At de tenker muligheter fremfor problemer. De vil heller prøve nye ting... løse ting enn å dvele ved gamle ting. Jeg oppfatter de som relativt moderne i tankesettet.”

Ansatt 5

“De er engasjerte folk, travle folk. De har vilje til å få til ting.”

Ansatt 2

Vi var i tillegg ute etter å finne ut hvordan lederne selv definerer sin egen lederstil, og hva de mener er viktige områder å fokusere på som ledere. Flere av lederne trakk frem at de oppfatter seg selv som tydelige, og en poengterte at han/hun ønsker å motivere og inspirere gjennom å beskrive hvilke mål de skal nå. Flere trakk frem tillit som et viktig moment, og mente at å gi rom til de ansatte for å kunne utvikle seg var en viktig lederoppgave. Flere av lederne fortalte at de har et fokus på å være fremtidsrettet.

“Jeg ønsker å inspirere og å motivere andre gjennom å beskrive hvilke mål vi skal nå, og ikke være for detaljorientert i lederstilen. Men jeg skal gjøre mine medarbeidere... heie på dem, coache de, gjøre at de kan ta eierskap til sine oppgaver og sine mål, og få vist frem sånn at jeg ikke ønsker å ta lyset fra noen andre som har utført oppgaven da. Inspirere, motivere, ha et lederteam som fungerer, ha tillitsforhold mellom seg, og at vi får skapt en god arena for den enkelte medarbeider for å nå sine mål.”

Leder 3

“Jeg tror jeg er inkluderende, lyttende - at jeg klarer å se litt, flink til å se fremover. Altså hvis det er en problemstilling, hvordan vil den klare å, altså påvirke andre problemstillinger.”

Leder 4

Denne fremstillingen av ledelsen er i tråd med flere av Mintzberg sine lederrolletypologier. Den interpersonelle rollen som Anfører synes relevant. Som leder 3 sa, ønsker vedkommende å inspirere og motivere gjennom å beskrive mål. Dette samsvarer med den motiverende Anføreren som fokuserer på retningslinjer og organisasjonens mål. I tillegg er beslutningsrollen Entreprenør relevant da denne rollen er knyttet til å se fremover og finne løsninger som er gode for organisasjonen. Som nevnt, hevdet flere av de ansatte at ledelsen er fremtidsrettet. Det som kan problematiseres med Entreprenøren er at rollen i hovedsak relateres til endringer. GC Rieber Eiendom sine ansatte og ledere ga ikke inntrykk av at det har skjedd endringer i organisasjonen den siste tiden. Det som derimot har skjedd er initiativ til og gjennomføring av nye prosjekter, noe som taler for at rollen som Entreprenør er relevant (Thorsvik & Jacobsen, 2013, s.420-421).

Kritiske suksessfaktorer refererer til de faktorene som mest avgjørende for en virksomhet sin suksess (Boynton & Zmud, 1984, s.17). Flere av de ansatte fortalte at ledelsen er en kritisk suksessfaktor i GC Rieber Eiendom, når det kommer til bærekraftige tiltak.

“Kombinasjonen av å ønske og ville. Du må ha en ledelse som har etterspurt det, du må ha engasjerte personer som brenner litt for det, noen ildsjeler.”

Ansatt 5

“Ja, da vil jeg si at det er... det er jo sikkert styret og selyfølgelig, men styret og ledelsen sitt miljøfokus på det.”

Ansatt 4

I likhet med de ansatte, trakk også flere av lederne frem forankring av fokuset på bærekraft hos lederne som en kritisk suksessfaktor. Likeledes svarte et flertall av lederne at tydelige mål og kommunisering, er kritiske faktorer. Dette kommer vi tilbake til senere.

“Vi har eiere, ledere og tidligere ledere som er opptatt av disse tingene (bærekraft), genuint.”

Leder 1

“En selyfølge er forankring hos lederne, det er en viktig del. Jeg tror vi må brenne for det, og ikke ha for mange målsettinger om gangen. Jeg tror ikke at vi skal gjøre alt samtidig, men at vi klarer å på en måte gi oss relativt tydelige mål med handlingsplan til og for gjennomføring og kommunisering.”

Leder 2

På bakgrunn av dataen som er presentert er det tydelig at ledelsen både er høyt verdsatt og svært viktig for GC Rieber Eiendom, særlig når det kommer til fokuset og tiltakene relatert til bærekraft. Måten organisasjonen ledes på synes i stor grad å være er i tråd med Mintzberg sine to lederroller Anføreren og Entreprenøren. Det er i tillegg tydelig at ledelsen og de ansatte har samme oppfatning av hvilken lederatferd ledelsen i GC Rieber Eiendom har.

4.2.2 Deltakelse

Når det kommer til medvirkning oppga flere av de ansatte at de opplever å ha tilfredsstillende påvirkningskraft. Respondentene svarte at det ikke er noe problem å komme med ideer, og at det ikke er noen begrensninger på hva de ansatte kan komme med.

“Man kan alltid komme med ideer ja, det er ikke et problem.”

Ansatt 1

Dette underbygges av lederne sine svar, som støttet opp under oppfatningen av at ansatte i ulike deler av organisasjonen kan komme med innspill. Det skal riktignok påpekes at selv om “idédugnaden”, som en av lederne kalte det, skjer i ulike deler av organisasjonshierarkiet, så er det lederne som til slutt tar avgjørelsene.

“Når det kommer til detaljene, så er det en bottom-up-tilnærming, hvor det er åpent for alle å bidra med det. Det er i varierende grad hos den enkelte medarbeider hvor tett eierskap de føler til det da. Jeg håper det gir rom for at de som vil kan komme med gode løsninger og gode ideer.”

Leder 3

Uttalelsen blir støttet opp av leder 1 sin kommentar:

“Mye av idédugnaden skjer i organisasjonen, men selve beslutningene blir tatt i ledergruppa, og implementerer de etterpå.”

Medvirkning og deltakelse kan relateres til teorien om oppover-kommunikasjon som omhandler organisasjonens informasjonsflyt fra et lavere til høyere nivåer. Oppover-kommunikasjon er viktig for at ledelsen skal få informasjonen de trenger i en beslutningssituasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.409). Dette samsvarer med både de ansatte om lederne sin respons på mulighetene for å medvirke i GC Rieber Eiendom. Alle kan bidra, men de endelige avgjørelsene blir tatt av ledelsen.

Det at ledelsen i GC Rieber Eiendom er i stand til å legge til rette for medvirkning og deltakelse er positivt da dette omtales som vesentlig for at de ansatte skal ha tillit til sine ledere (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.409). Tidligere forskning viser i tillegg at høyere deltakelse blant de ansatte fører til at organisasjonen opplever høyere ytelse fra sine ansatte. Deltakelse skaper videre større tilknytning til organisasjonen (Huselid, 1995, s.646-647; Thorsvik & Jacobsen, 2013, s.267).

Viser til figur 3 - *Grader av ansattes deltakelse i beslutningsprosesser*, i teorien om medvirkning. I følge Black og Gregersen sin teori og skala relatert til deltakelse i organisasjonen, befinner GC Rieber Eiendom seg på et av de midterste stegene i skalaen. Med utgangspunkt i svarene til de ansatte og lederne er det rimelig å tro at de ansatte sin medvirkning befinner seg på steget hvor ansatte kan uttale seg om saken før beslutning fattes (Black & Gregersen, 1997, s.862).

4.2.3 Kommunikasjon og Informasjonsroller

Når det kommer til kommunikasjonen relatert til bærekraft internt i GC Rieber Eiendom, er det tilsynelatende noe ulik opplevelse mellom lederne og de ansatte om den er tilstrekkelig. Det kom frem at det er bred enighet blant de ansatte om at lederne ikke overkommuniserer tiltak og aspekter relatert til bærekraft, snarere tvert i mot. Flere ansatte oppgir at ser et forbedringspotensiale relatert til kommunikasjonen. De påpeker at de gjerne skulle fått mer info om tiltak, mål og planer relatert til bærekraft. Flere svarte i tillegg at Bærekraftsprisen kom noe overraskende på dem.

“Jeg savner kanskje litt mer sånn hva det innebærer for oss som jobber, hva krav det stilles til oss. Den Bærekraftsprisen kom liksom sånn ‘okei’. Det var litt overraskende sant men ja.”

Ansatt 3

“Vi hadde ikke blitt sliten av å høre litt mer ihvertfall. Det kan jo være (X) tenker at vi er litt trøtt av det (...)”

Ansatt 4

En av lederne trekker derimot frem at de føler at de ikke “prakker miljø nedover hodet” på de ansatte. Han/hun påpeker i tillegg at fokuset på bærekraft er noe som først og fremst ligger i kulturen. En annen trakk frem at det har litt å gjøre med den ansattes egen interesse og engasjement, men at de alltid kunne gjort mer.

“En refleksjon er at jeg føler ikke at vi som ledere prakker miljø nedover hodet på de ansatte. Det er noe med kulturen. Det bare ligger der, og har alltid ligget der. Også har tatt beslutninger som støtter opp under det. Vi ser at vi tar de viktige valgene i forhold til fremtiden. Det handler om å komitte seg.”

Leder 1

“Jeg tror det varierer, både på interesser, engasjement. Vi snakker mye om bærekraft, men vi kunne helt sikkert gått ut og gjort mer.”

Leder 2

En av de ansatte påpekte at den manglende interne kommunikasjonen handler om at de ikke “hause opp” ting i organisasjonen.

“Men akkurat den prisen der... Jeg visste ikke at vi lå så godt an for å si det sånn. Det har litt med at vi hauser ikke opp det vi gjør så mye. Vi har en nøktern måte å jobbe på.”

Ansatt 6

Selv om arbeidet med bærekraft ikke er nytt for organisasjonen, virker det som om respondentene har et inntrykk av at mange i deres omgivelser ikke vet hvilket arbeid de egentlig gjør. Flere av lederne responderte at de underkommuniserer det de gjør til eksterne omgivelser.

“Men vi underkommuniserer nok litt hva vi gjør også, der har vi nok et potensiale. Det fikk vi våkne litt på. Når vi fikk den Bærekraftsprisen så sa lederen i næringsrådet

at 'Dere gjør jo så masse, men vi har ikke hørt om det'. Man glemmer å skryte av det man har gjort.'"

Leder 1

Videre fortalte en av lederne at grunnen til at de ikke er så tydelig i den eksterne kommunikasjonen, er et resultat av at de har tatt et bevisst valg om å ikke gå ut å fortelle hva de har gjort.

"Dette her med kommunikasjon omkring hva man gjør og hvem man er, at det er vanskelig. Jeg tror både internt og eksternt, og riktig dosering av det. Vi er en organisasjon som ikke liker å skryte av oss selv, men ønsker heller at andre snakker om at vi har vært flinke og litt sånn. Den tilnærmingen har vært vanskelig å nå ut med, en ønsker ikke å gå ut å si 'hei, vi har bygget dette og dette, se her'. Vi er ikke så tydelige i kommunikasjonen som vi kunne vært, men det er også bevisst. Det tror jeg er en medvirkende årsak til hvorfor vi av og til føler at vi ikke får kreditt for det vi gjør.'"

Leder 2

Flere av de ansatte mente derimot at det burde bli et større fokus på å vise frem det bedriften driver med. Han/hun snakket om ulike miljøsertifiseringer som byggene deres har, men som få enda vet om.

"Vise oss enda mer frem. Vi holder på... Vi har noen sertifiseringer i byggene våre som vi ønsker å få enda mer frem. Få frem denne grønne profilen mer. Du har jo aktører som er miljøfyrtårn, og da har de en sertifisering. Vi har noen sertifiseringer på noen bygg som ikke er så kjent for folk enda, så vi vil profilere det at når du går inn i et bygg så er det sertifisert med dette merket og det betyr sånn og sånn. Og det vil vi at folk skal bli litt mer kjent med, at det skal bety noe for folk. At 'dette er bra greier'."

Ansatt 6

Det er likevel en klar konsensus blant flere av respondentene om at oppføringen av Skipet, næringsbygget i massivtre, har tiltrukket seg stor oppmerksomhet både i media og i bransjen. Både lederne og de ansatte fortalte at de opplever at omgivelsene har blitt mer nysgjerrige på dem som en følge av oppføringen av Skipet. Leder 2 poengterer i tillegg at flere nå har fått øynene opp for hvilket arbeid GC Rieber Eiendom gjør relatert til bærekraft.

“Det som er enklest å legge merke til er jo valget vi har tatt på nybygg - massivt tre, solceller, hele det skipet-prosjektet har endret omverdenens tanker og forståelse på hva vi gjør på bærekraft. Det er de synlige prosjektene.”

Leder 2

“Altså jeg tenker jo selvfølgelig at det har med at når vi gjør et sånt ‘stunt’, så visste jo de [lederne] at de kom til å få masse positiv omtale i media, og det har vi jo fått.”

Ansatt 4

Det er i tillegg enighet blant noen av lederne og de ansatte om at næringsbygget i massivt tre ble brukt for å generere oppmerksomhet, og for å skape et godt omdømme. Det kom frem at Skipet fungerer som et godt symbol for å posisjonere seg i bransjen og markedet.

“Trebygg kom nok inn som et... for å få opp omdømmet også. For å få opp fokuset på at vi har fokus på bærekraftig, den bærekraftige fremtiden. Da blir det lettere å selge inn samme type bygg senere.”

Ansatt 6

“På nye prosjekt har det fungert veldig fint i forhold til de innovasjonsprosjektene vi har gått i gang med: massivt tre, solceller, batterier - alt det der er klart at gir økt synlighet og en posisjon for GC Rieber Eiendom som vi drar nytte av.”

Leder 2

At de ansatte og lederne tilsynelatende er uenige om hvorvidt det er tilstrekkelig med kommunikasjon internt i organisasjonen, er som nevnt et bemerkelsesverdig funn i det presenterte datagrunnlaget. Intern kommunikasjon kan relateres til en av informasjonsrollene

i Mintzberg sin typologi om lederroller; rollen som Informasjonsformidler (Thorsvik & Jacobsen, 2013, s.422). I følge rollen er det lederen sitt ansvar å formidle informasjon til ulike deler av organisasjonen. På bakgrunn av innsamlet data om de ansattes oppfatning av tilstrekkeligheten av kommunikasjonen tyder det på at ledelsen ikke fullt ut passer inn i denne rollebeskrivelsen. Det interessante er at det fra ledelsen sin side tilsynelatende er et bevisst valg om å ikke, med deres ord, “prakke” miljø nedover hodet på de ansatte. Spørsmålet er dermed om den opplevd manglende kommunikasjonen relatert til bærekraft kan være en følge av manglende forventningsavklaring mellom ledelse og de ansatte. Denne forventningsavklaringen handler om behovet de ansatte har for informasjon og hvor mye informasjon de ønsker å få formidlet.

Roller som Talsmann er knyttet til den eksterne kommunikasjonen, og handler om hvordan ledere formidler informasjon til organisasjonens omgivelser (Thorsvik & Jacobsen, 2013, s.422). I GC Rieber Eiendoms tilfelle kan det se ut til at lederne ikke opptrer i samsvar med denne lederrollen. Denne slutningen trekkes i sammen med respondentenes egne utsagn og meninger som omhandler den eksterne kommunikasjonen. Både lederne og de ansatte er klare på at organisasjonen underkommuniserer tiltak, og det fremkommer også at dette er noe de mener de kan bli flinkere til. Samtidig ser det ut til at de har hatt større suksess med kommunikasjonen knyttet til næringsbygget, Skipet. Flere av respondenter oppga at de mener at bygget har skapt et økt fokus på GC Rieber Eiendom sitt arbeid relatert til bærekraft. Oppføringen av Skipet og tildelingen av Bærekraftsprisen har skjedd i senere tid, og det kan derfor være at det allerede har skjedd endringer hos ledelsen i forhold til ekstern kommunikasjon. Likevel er det, for oss, begrenset med tilgjengelig informasjon om dette på nåværende tidspunkt. Vi mener derfor at organisasjonen har et forbedringspotensiale når det kommer til ekstern kommunikasjon før de oppfyller alle kriteriene til rollen som Talsmann.

4.2.4 Visjon og mål

Vi ønsket å finne ut hva GC Rieber Gruppen og GC Rieber Eiendom har som visjon og overordnet mål når det gjelder bærekraft. En av lederne svarte at “å være best i Bergen og ledende i landet” innenfor eiendomsbransjen, er målet. Felles for alle svarene til lederne på hva som er GC Rieber Eiendom sitt mål, er å være ledende innenfor miljø og bærekraft. Et

flertall av dem trakk frem FNs bærekraftsmål og levereglene til GC Rieber Gruppen som viktige komponenter relatert til mål og målutarbeidelse. En av lederne svarte i tillegg at de har overordnede mål, men mangler konkrete målbare mål, som for eksempel reduksjon av CO2-utslipp.

“Jeg vil si at vi skal være best i Bergen, og ledende i landet - hva betyr det? Det er jo på en måte ambisjonen for eiendomsvirksomheten i Bergen, for den totale eiendomsmassen.”

Leder 2

“Hvis vi går ut i fra det som står skrevet i strategiplanen vår så har vi egentlig bare sagt at vi skal være beste eiendomsutviklerne i byen på det og at vi skal være en av de ledende aktørene i Norge. Så da har vi egentlig bare posisjonert oss i forhold til resten av bransjen. Men vi har ikke kommet så langt at vi har satt noen klare mål som altså at vi har målsatt noen co2-utslipp eller co2-avtrykk eller noen sånne ting. Vi jobber jo litt med klimagassregnskap, og skal komme i gang med det. Så vi er tydelige, men vi er ikke veldig konkret, vi bare måler oss i forhold til resten av bransjen.”

Leder 4

Når det kommer til en konkret visjon er det kun en av lederne som kunne svare på hva den konkrete visjonsformuleringen til GC Rieber Gruppen er.

“GC Rieber har fra i fjor av hatt ‘Creating Joint Futures’ som er vår nye visjon. Historien rundt det er at vi samskaper med omgivelsene som vi er en del av, sammen, og får en felles fremtid. Det ligger som en naturlig del av visjonen for GC Rieber konsernet. Vi skal være blant de beste.”

Leder 3

Med utgangspunkt i datagrunnlaget kom det frem at de ansatte var usikre på hva visjonen til GC Rieber Gruppen og GC Rieber Eiendom egentlig er. De kunne henvise til et generelt

formål, da særlig for GC Rieber Eiendom, men de oppga ingen spesifikke visjonen for verken GC Rieber Eiendom eller GC Rieber Gruppen.

“Tjaaa. Vet ikke helt hva jeg skal svare på det. Det er vel å få... Vi vil jo... Byggene vi bygger blir på en måte, de blir jo rettet mot kunder som ønsker en grønnere, holdt på å si, fremtid.”

Ansatt 6

“Å gjøre Bergen til den mest bærekraftige byen, det har faktisk blitt sagt.”

Ansatt 4

“Ehm, ja både og. Ja, i forhold til at man har en visjon om å være nyskapende og tenke nytt. Men for meg (...) kan jeg ikke gjengi en visjon ordrett.”

Ansatt 5

Vi spurte i tillegg om de opplevde at ledelsen stilte noen krav til dem relatert til bærekraft. Her svarte respondentene nei, med unntak av enkelte med konkrete arbeidsoppgaver som krever spesifikk kompetanse relatert til bærekraft. Dette ble støttet av lederne, som også fortalte at de ikke stiller krav til de ansatte når det kommer til bærekraft.

“Vi er vel litt for lite kravstore. Vi setter vel ingen strenge krav til de ansatte, men de setter vel krav til seg selv på dette området.”

Leder 1

“Jeg tror nok det at hvis vi er i intervju situasjon med en ny medarbeider som har gitt uttrykk for at han er en klimafornekter, så hadde nok det blitt lagt merke til. Men vi har ikke noen spesielle krav sånn sett.”

Leder 3

I følge teorien vi har presentert tidligere er det å utarbeide en visjon en sentral lederoppgave (Thorsvik & Jacobsen, 2013, s.445). Det kommer frem av vår innsamlede data at GC Rieber Gruppen utarbeidet en ny visjon i 2019. Visjoner anses som sentrale strategiske virkemidler,

men for at de skal ha den tilsiktede hensikten kreves det at de tydeliggjøres og kommuniseres ut til de ansatte i en organisasjon. Dette er i hovedsak en toppleder sin oppgave (Grønhaug et al., 2001, s.251). Med bakgrunn i at kun en av respondentene kunne komme med en konkret visjonsformulering, tyder det på at GC Rieber Eiendom her har et forbedringspotensiale.

Selv om de ansatte og flere av lederne svarer noe usikkert på det stilte spørsmålet, er det tydelig at de har en felles forståelse av at det overordnede målet er å være handle i tråd med bærekraftsprinsipper. I henhold til målhierarkiet tyder dette på at det er en felles forståelse av hva formålet til organisasjonen er. Formålet bygger gjerne på en organisasjon sine kjerneverdier, som i GC Rieber Eiendom sitt tilfellet er, som tidligere nevnt, ansvarlighet, driftighet og kreativitet (GC Rieber Eiendom, u.å. e). I tillegg nevnes de godt forankrede levereglene til GC Rieber som noe som gir uttrykk for virksomhetens verdier. Videre er formålet vesentlig for å beskrive hva slags samfunnsmessig funksjon virksomheten skal ha. I GC Rieber Eiendom sitt tilfelle dreier dette seg om at de ønsker å ta på seg en ledende rolle innenfor bærekraftig næringseiendomsutvikling (Grønhaug et al., 2001, s.250).

4.2.5 Ledelse og kommunikasjon

Datagrunnlaget og teorien som er presentert er med på å besvare hovedspørsmålet “Hva er ledernes rolle?”. En relevant teori er Mintzberg sine lederrolletypologier. Vi har i den aktuelle teorien tatt for oss rollen som Anfører, Entreprenør, Informasjonsformidler og Talsmann. Det er tydelig at ledelsen i GC Rieber Eiendom oppfattes i tråd med både rollen som Anfører og rollen som Entreprenør av de ansatte og seg selv. Som nevnt ovenfor er ledelsen opptatt av å være tydelige, motiverende og tilgjengelig. Dette samsvarer i tillegg med det GC Rieber Gruppen lister opp som sine “ledelsesprinsipper” på sin nettside (GC Rieber, u.å. c).

Ledelsen har også en viktig rolle i å legge til rette for de ansattes deltakelse, noe som tyder på at ledelsen har et fokus på viktigheten av oppover-kommunikasjon. De ansatte svarer at terskelen for å komme med innspill og ideer til ledelsen er lav, samtidig som ledelsen selv er bevisst på at mange av ideene kommer fra de ansatte, og at denne kulturen for deltakelse er ønskelig og høyt verdsatt.

Det som derimot taler mot fokuset og tilretteleggingen for oppover-kommunikasjon er tilsynelatende manglende forventningsavklaring mellom lederne og de ansatte. De ansatte opplever, som nevnt, manglende informasjonsformidling tilknyttet bærekraft, samtidig som lederne er mer opptatt av å ikke overkommunisere aspekter relatert til bærekraft. Det hele munner ut i en antakelig manglende forventningsavklaring når det kommer til hvor mye informasjon de ansatte ønsker og forventer når det kommer til bærekraft. Det er med andre ord ikke kun manglende kommunikasjon fra ledelsen til de ansatte, men også manglende kommunikasjon fra de ansatte til ledelsen om hva de forventer av informasjon om bærekraft. Dette kan tyde på at det foreligger et forbedringspotensiale når det kommer til tilretteleggelse for oppover-kommunikasjon av forventninger. Samtidig kan det problematiseres om det er mangel på tilrettelegging fra ledelsen, eller om det er manglende uttrykt etterspørsel fra de ansatte sin side som påvirker den oppfattede manglende informasjonsformidlingen. Det er likevel et generelt forbedringspotensiale relatert til forventningsavklaring, da de ansatte og lederne ikke opplever at det stilles noen konkrete krav fra ledelsen til de ansatte.

Det foreligger samtidig et annet dilemma knyttet til deltakelse og kommunikasjon. Både lederne og de ansatte sier at det tilrettelegges for og er ønskelig med høy deltakelse fra de ansatte, men det er vanskelig å delta uten tilstrekkelig informasjon om det aktuelle temaet, som i dette tilfellet er bærekraft og bærekraftige tiltak. I tillegg til opplevd mangelfull intern kommunikasjon mener både de ansatte og lederne at de underkommunisere det de gjør til omgivelsene. De oppgir selv at de ikke ønsker å “skryte” av det de har gjort, men vil gjerne at andre skal legge merke til det. De begrunner det med kulturen i GC Rieber Eiendom. Det er likevel tydelig at noe av det de gjør blir kommunisert ut til omgivelsene. Dersom dette ikke var tilfelle hadde de ikke mottatt Bærekraftsprisen. Et interessant funn er at de ønsker å være best i Bergen og være en foregangsbedrift når det kommer til bærekraft, men likevel ønsker de ikke selv å gå ut og fortelle alt de driver med. Og som ansatt 1 påpekte, *“det er ikke vits i å være best i klassen dersom ingen vet om det”*.

Innsamlet data tyder på at GC Rieber Eiendom ikke har en egen visjon, men at GC Rieber har utarbeidet en visjon som skal gjelde for hele gruppen. Videre er visjonen, eller snarere formidlingen av visjonen, noe som tilsynelatende ikke er gjort i tilstrekkelig grad. Det som skiller kommunikasjonsutfordringene knyttet til visjon fra de øvrige nevnte

kommunikasjonsutfordringene er at det ikke kun er de ansatte som som tilsynelatende mangler informasjon, men også alle ledere utenom en.

På bakgrunn av den nå presenterte drøftingen tyder det på at ledelsen i GC Rieber Eiendom ikke oppfyller de to nevnte informasjonsrollene Informasjonsformidler og Talsmann, og da heller ikke opptrer helt i tråd med ledelsesprinsippet til GC Rieber Gruppen om tydelig kommunikasjon (GC Rieber, u.å. c). Det skal likevel understrekes at den opplevde manglende interne kommunikasjonen er et komplekst dilemma med flere ulike komponenter, deriblant hva de ansatte selv uttrykt etterspør. Rollene som Anfører og Entreprenør er derimot roller som ledelsen oppfyller både i følge ledelsen selv og i de ansatte sine øyne. Ledelsen er som nevnt oppgitt som kritiske suksessfaktorer når det kommer til bærekraft. Dette er en sterk indikator på hvor viktig og høyt verdsatt ledelsen er. At ledelsen er ansett som så viktig når det kommer til bærekraft, på tross av visse utfordringer grunnet kommunisering, tyder på at kulturen og ledernes rolle i forvaltning av kultur er svært avgjørende. I neste kapittel vil vi gå nærmere inn på nettopp organisasjonskultur, hvor verdier har en viktig rolle. En av funksjonene til verdier er nemlig at de kan være medvirkende til å lette intern kommunikasjon (Kirkhaug, 2013, s.111).

4.3 Hvordan er forholdet mellom bærekraft og organisasjonens kultur?

I dette delkapittelet vil vi undersøke elementer ved GC Rieber Eiendoms organisasjonskultur. Vi vil kartlegge organisasjonens kulturelle struktur, analysere om bærekraft er en del av organisasjonens DNA og ta for oss om det foreligger en sterk organisasjonskultur. Det vil være relevant å drøfte verdibasert ledelse på grunn av ledelsestilnærmingens nære tilknytning til organisasjonskultur (Thorsvik & Jacobsen, 2007, s.135).

4.3.1 Grunnleggende antakelser og organisasjonens DNA

Den organisasjonskulturelle strukturens første nivå er grunnleggende antakelser. Grunnleggende antakelser vil bli sett i sammenheng med organisasjonens DNA, da disse er nært tilknyttet hverandre (Schein & Schein, 2017 s.7, 21).

4.3.1.1 Grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser er noe man tar for gitt, som gjør at det kan være vanskelig å sette ord på dem (Schein & Schein, 2017, s. 21). Likevel gir undersøkelsen en indikasjon på ønskede og potensielle grunnleggende antakelser som fører til bærekraftig atferd hos GC Rieber Eiendom. Da vi spurte leder 3 i hvilken grad fokuset på bærekraft påvirker lederne og de ansattes arbeidshverdag, mente han/hun at bærekraft er et tema i alt som jobbes med. Han/hun uttrykte et ønske om at bærekraft skal være en naturlig del av atferden til de ansatte:

“Det er et tema som er med i nesten alle deler av det vi jobber med. Mitt mål er at det ikke skal tenkes at dette gjør vi fordi vi må, men at det bare skal være en del av fornuftige beslutninger og business, fornuftig kundebehandling.”

Datagrunnlaget gir et inntrykk av at GC Rieber Eiendom er godt på vei til å nå dette målet. Flere av lederne viste til at de ansatte på eget initiativ kom med innspill til bærekraftige tiltak.

“Jeg tror at når vi fikk den Bærekraftsprisen så var alle litt stolt i forhold til det, fordi man ser at alle bidrar. Det er ikke noe ledelsen hadde greid alene, det ligger i kulturen vår. Alle gjør sitt, har gode ideer og foreslår.”

Leder 1

Noen av de ansatte mente at GC Rieber Eiendom sitt fokus på bærekraft har påvirket dem, og at de “er vant til å jobbe etter det”, slik som en av de ansatt svarte. De ansatte sa at de har fått bærekraft under huden.

“Nei, nok en gang fordi vi er vant med å jobbe etter det. Vi skal ikke utnytte mer enn det vi har behov for å gjøre det på best mulig måte.”

Ansatt 1

“Hodet mitt liksom begynte å tenke på et helt annet vis da. Sånn det ikke gjorde før, før var sånn ‘Åå vi tar alt i glass, og vi bare alt nytt’. Så det har kommet litt under huden.”

Ansatt 4

Leder 4 påsto at organisasjonskulturen har en styrende effekt når det kommer til å ta valg relatert til bærekraft for organisasjonen. Han/ hun sier videre at den påvirker organisasjonens medlemmer til å handle med et fokus på bærekraft uten at de tenker så mye over hvorfor:

“Du kan ha bedrifter som er veldig sånn kulturdrevet eller du kan ha bedrifter som er veldig strategidrevet. Altså strategi, da lever de altså rett og slett etter strategiplanen, men de som på en måte ikke har sånn veldig tydelig strategi og forankring av strategi, da er det kulturen som på en måte mer styrer bedriften, og her er det jo definitivt en veldig sånn kulturdrevet bedrift med at familien har på en måte hatt veldig like måter å styre dette her på. Så, det er nok derfor folk, på en måte, vi har bare gjort det uten å tenke så mye over det. Og nå blir det litt sånn, da bare ligger det der, uten at du kan forklare det helt.”

Ansatt 6 støttet det leder 4 sa da han/hun snakket om at bærekraft alltid har vært en del av GC Rieber Eiendom, men at kravet om bevisstgjøring har økt. Han/hun mente at noen av medlemmene i organisasjonen har bærekraft “i ryggmargen”, og er dermed ikke lenger like bevisst over egen atferd i forhold til bærekraft.

“Nei, det har egentlig vært det hele tiden. Det er mitt inntrykk. Men det er mer fokus nå. Om vi har mer fokus på det... det er vel heller at kundene våre har mer fokus på det. Så vi må vise mer til hva vi egentlig gjør. Vi har rutinene for det, men for noen har det blitt så vanlig at det ligger i ryggmargen, at ‘hvordan er det vi egentlig gjør det’, å vise folk at vi gjør dette her, da må vi gjøre et lite ekstraarbeid.”

Ansatt 6

Det kan altså se ut til at det finnes grunnleggende antakelser som fører til bærekraftig atferd hos GC Rieber Eiendom. Organisasjonskulturen styrer individer til å handle mer bærekraftig, uten at det nødvendigvis reflekteres over hvorfor. Med andre ord kan man si at å handle mer i tråd med bærekraftsprinsipper tas for gitt. Problemet med å konkludere med at det finnes fullstendige grunnleggende antakelser knyttet til bærekraftig atferd, er at definisjonen

forutsetter at det skal finnes lite eller ingen variasjoner innenfor en sosial gruppe (Schein & Schein, 2017, s.21). Basert på datagrunnlaget ser det tilsynelatende ut som at bærekraftig atferd ikke er like dypt integrert hos alle medlemmene. Altså finnes det en viss variasjon innenfor GC Rieber Eiendom. Empirien tyder på at selskapet jobber mot målet, som leder 3 oppgir, om å gjøre bærekraft til en naturlig del av de ansattes atferd. Det er dermed grunn til å tro at GC Rieber Eiendom befinner seg i en situasjon hvor atferd knyttet til bærekraft kan anses som fullverdige grunnleggende antakelser dersom nevnt mål oppnås.

4.3.1.2 Organisasjonens DNA

GC Rieber Eiendoms administrerende direktør uttalte i forbindelse med tildelingen av Bærekraftsprisen at bærekraft er en del av organisasjonen og medarbeidernes DNA (Bergen Næringsråd, 2019). Vi var interessert i å få en formening om dette stemte og spurte respondentene våre om de er enig i denne påstanden. Alle, med unntak av én som mente at “det var å ta litt hardt i”, kjente seg igjen. Det var en marginal spredning av begrunnelsene deres, hvorav hovedfunnet er at flertallet av respondentene mente at bærekraft alltid har vært en del av organisasjonen.

«Ja, jeg er enig i den [påstanden]. Det har egentlig alltid ligget der, derfor er det DNA.»

Leder 1

«Altså hvis du ser bort i fra akkurat det med ordet bærekraft og sånn, så ligger jo det helt tilbake igjen. Hvis det å være nøysom er å være bærekraftig, så ligger det i organisasjonen å være nøysom og ta vare på de ressursene man har.»

Ansatt 3

Hovedfunnet blir støttet gjennomgående under innsamlingen av data. Noe som ble hyppig nevnt av flertallet, er at bærekraft ligger i deres DNA, ryggmarg og leveregler. Eksempelvis nevnte alle lederne og nesten alle ansatte levereglene eksplisitt. Respondentene våre ble også spurt om det var et tidspunkt hvor de merket at organisasjonen fikk et økt fokus på bærekraftig. Da ble det understreket at GC Rieber Eiendoms sitt fokus på bærekraft ikke er noe nytt.

“Jeg opplever at vi har hatt fokus på dette lenge. Det er ikke sånn at dette kom på grunn av FNs bærekraftsmål. Jeg mener at dette er en del av bedriftskulturen fordi vi tenker på bærekraft på en helhetlig måte - det er ikke bare miljø som har blitt satt fokus på, ikke sant.”

Leder 2

“Det er noen sånne leveregler som GC Rieber har, som vi på en måte følger, og de er, de er jo egentlig ganske godt forankret i oss. Vi vet liksom at det er leveregler der, vi skal ikke putte alle eggene i samme kurv, vi skal tenke langsiktig, og vi skal tenke på hvordan de som kommer etterpå opplever det som vi på en måte har gjort, og alle de levereglene er jo litt bærekraftige de og, (...).”

Ansatt 4

Tidligere la vi til grunn at atferd knyttet til bærekraft ikke var en fullkommen grunnleggende antakelse. Likevel er det mye som tyder på at bærekraft kan anses som en del av organisasjonens kulturelle DNA. Dette er først og fremst grunnet respondentenes egnevurdering. De mente at bærekraft er en del av GC Riebers DNA og at dette ikke er noe som har kommet i senere tid. Videre kan man anse levereglene som en grunnmur for organisasjonens kultur. Under stiftelsen av GC Rieber Gruppen ble det nedtegnet ulike leveregler, hvorav noen av levereglene kan knyttes direkte og indirekte til bærekraft. Det vises tydelig under innsamling av data at levereglene er godt forankret hos organisasjonens medlemmer over 140 år etter etableringen av selskapet. Det at oppfatningen av organisasjonen sitt DNA er tilnærmet samstemt og levereglene blir nevnt av alle avdelingene, er noe som tyder på stabilitet. Vi trekker derfor en slutning om at bærekraft er såpass integrert at dersom medlemmer av organisasjonen forsvinner, vil det ikke føre til endringer i organisasjonen sitt DNA (Schein & Schein, 2017, s.7, 10).

4.3.2 Verdier

Det neste nivået i den organisasjonskulturelle strukturen er verdier og normer. Verdier angir hva som verdsettes og hva som er viktig å strebe etter å få til. Normer blir omtalt som uskrevne regler, men undersøkelsen gir ikke grunnlag til å drøfte dette videre. Likevel er det

viktig å understreke at alle organisasjoner har normer, og at GC Rieber Eiendom ikke er et unntak (Thorsvik & Jacobsen, 2007, s.126).

Dette kapitlet om verdier vil være todelt, hvor den første delen vil fokusere på organisasjonens bærekraftige verdigrunnlag, mens den andre delen vil ha fokus på ledelsens motivasjon og engasjement.

4.3.2.1 Felles bærekraftig verdigrunnlag

En av GC Rieber Gruppens kjerneverdier er “Ansvarlighet” som vil bli tatt utgangspunkt i under drøftingen av bærekraft i dette delkapitlet (GC Rieber u.å. a). Ettersom hensikten med verdibasert ledelse er å skape et felles verdigrunnlag, var vi interessert i å undersøke om dette var tilfellet i GC Rieber Eiendom (Thorsvik & Jacobsen, 2007, s.411). Respondentene ble derfor spurt om GC Rieber Eiendom sitt fokus på bærekraft var i tråd med deres egne verdier. Det var ingen som svarte nei, og de fleste uttrykte et konsist ja. Ansatt 5 viste i tillegg til at når det kommer til bærekraft, er felles verdier noe som gjør GC Rieber Eiendom til en attraktiv arbeidsplass for han/henne:

«Ja. (...) så var det ikke noe vanskelig å søke jobb i GC Rieber Eiendom siden jeg hadde et inntrykk av at de hadde de samme ønskene jeg hadde når det kom til hva jeg ville jobbe med.»

Det var flere ansatte som også uttrykte at de selv hadde et ønske om å jobbe med bærekraft, og at man er heldig og stolt over å få jobbe hos GC Rieber Eiendom på grunn av det.

«Nei, det gjøres av fri vilje på en måte da, vi vil jobbe sånn.»

Ansatt 6

«Det er nå jeg går rundt og liksom er ‘GC Rieber-stolt’ som jeg kaller det. For jeg tenker liksom at de gjør så mye bra da, at jeg er heldig for å få jobbe her.»

Ansatt 4

For å få et nærmere inntrykk av deres eksisterende verdier tilknyttet bærekraft, ble respondentene spurt om deres personlige forhold til bærekraft. Det var tydelig ulik grad av engasjement, men alle hadde tanker rundt det og flere viste til endret atferd som resultat av et økt fokus på bærekraft, generelt i samfunnet. Med andre ord var det ingen som hadde et ikke-eksisterende personlig forhold til bærekraft.

«Jeg tar en del valg på privaten som kan kalles bærekraftig i forhold til avfall, bilkjøring og sykling og alle de der tingene. Det er klart at en endrer jo livsstilen sin i forhold til klimautfordringen, men jeg tror jeg tenker mye mer på det i en helhetlig måte i forhold til hvor du bor, hvor du jobber, hvor drar du på ferie, hvor skal barna bo? En må ha en helhetlig tilnærming til det, ikke bare sortere søppel, det blir på en måte for enkelt for å si det sånn. Bærekraft innebærer så mye - økonomi, sosialt og så videre.»

Leder 2

Ansatt 4 ble stilt spørsmål om bærekraft var en av grunnene til at han/hun startet å jobbe eller ble værende hos GC Rieber Eiendom. Det som er interessant er at respondenten mente at GC Rieber Eiendom har økt hans/hennes personlige fokus på bærekraft.

“(...) jeg tenker at du skal jo på en måte kunne gå på jobb å være enig med ting som blir gjort, og nå når jeg på en måte har fått endret mitt personlige fokus på det, blitt mye mer obs på ting, valg vi gjør og ting vi gjør.. og GC Rieber da på en måte, jeg føler liksom at GC Rieber Eiendom er mye flinkere enn meg så helt klart at det har noe å si.”

Lederne ble spurt om hva de tenker om de ansattes opplevelse av GC Rieber Eiendom sitt fokus på bærekraft. Det som gikk igjen var oppfatningen av at de ansatte har god forståelse for beslutninger og tiltak relatert til bærekraft, samt at de ansatte er stolte og opptatt av det.

«Jeg tror man har veldig god forståelse for det som skjer på nybygg, som sagt. Det er litt av det synlige og man er veldig stolt av det. (...)»

Leder 2

«Min oppfatning er at medarbeiderne er opptatt av dette og er stolte over de resultatene som vi har fått til, og at det vi gjør er meningsfullt. Det er helt sikkert litt varierende meninger på noen enkelttiltak – om det var lurt.»

Leder 3

Noen av lederne og de ansatte nevner at verdiene til potensielle arbeidstakere blir kartlagt under rekrutteringsprosessen. Dette gjøres for å undersøke om verdiene til potensielle arbeidstakere og organisasjonen stemmer overens.

«Verdigrunnlaget står sterkt, noe som ofte trekkes frem når noen søker jobb her, at det er viktig for dem, at bærekraft er en av 'pilarene'.»

Leder 1

«Så disse reglene har vi jo, vi ble jo til og med spurt om de på intervjuet liksom.»

Ansatt 4

Så langt i forskningen har det kommet frem at respondentene selv mener at GC Rieber Eiendom sitt fokus på bærekraft er i tråd med deres egne verdier, og at flere viste til et ønske om å jobbe med det. Alle respondentene hadde et visst personlig forhold til bærekraft og lederne oppfattet de ansatte som opptatt av organisasjonens arbeid rundt det. GC Rieber Eiendom ser på bærekraft som noe godt, bra og positivt man bør strebe etter i sammenheng med GC Rieber Gruppen sin kjerneverdi om ansvarlighet. Som nevnt i innledningen til dette delkapittelet, er hensikten bak verdibasert ledelse å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen. For å lykkes med dette er det viktig at verdiene til de ansatte samsvarer til en viss grad med deres egne og ledelsen sine eksisterende verdier (Kirkhaug, 2013, s.113). Gjennom våre data fremkommer det at det er samsvar mellom organisasjonsmedlemmene og GC Rieber Eiendom sine verdier. Dermed kan vi si at det foreligger et felles bærekraftig verdigrunnlag i organisasjonen.

Gjennom verdibasert ledelse ser vi at ledelsen aktivt har prøvd å påvirke organisasjonskulturen. Ved å ta høyde for at de ansatte skal verdsette bærekraft til en viss

grad før de blir ansatt, bidrar ledelsen til at den nyansatte passer bedre inn i den eksisterende kulturen. Dette er et eksempel på hvordan ledelsen i GC Rieber Eiendom gjør det mulig å bruke verdier tilknyttet bærekraft som styringsverktøy, ettersom man unngår at disse verdiene kolliderer med de ansattes eksisterende verdier (Kirkhaug, 2013, s.113; Thorsvik & Jacobsen, 2007, s.134-135, 410-411).

Ledelsen hadde en opplevelse av at de ansatte er stolte av GC Rieber Eiendom sitt fokus på bærekraft, noe flere av de ansatte kunne bekrefte. Et eksempel er ansatt 4 som trakk frem at han/hun er “heldig for å få jobbe her” på grunn av arbeidet som organisasjonen driver med. Forskningen viser dermed at organisasjonen sine verdier i noen tilfeller har vært med på å skape følelser av positiv natur for de ansatte. Dette samsvarer med teorien om verdibasert ledelse hvor en viktig funksjon er at verdier kan være medvirkende til at ansatte skaper positive følelser og forpliktelse til organisasjonen (Kirkhaug, 2013, s.216).

4.3.1.2 Ledelsens motivasjon og engasjement

Tidligere, da den tredelte bunnlinjen til Elkington ble presentert, ble det fortalt at bedrifter som satser på å implementere den med stor sannsynlighet ville kunne bedre posisjonen sin i markedet. Elkington frarådet også bedrifter mot å bruke den tredelte bunnlinjen kun i den hensikt å styrke omdømme (Jakobsen, 2011). På bakgrunn av dette ønsket vi å finne ut hva medlemmene i GC Rieber Eiendom selv mente var hovedmotivasjonen bak organisasjonens fokus på bærekraft. Samtidig ville vi finne ut om de ansatte mente at det foreligger et reelt engasjement for bærekraft hos ledelsen.

Da de ansatte fikk spørsmål om hva de mente var ledelsens hovedmotivasjon for fokus på bærekraft, satt de fleste ansatte med en oppfatning av at den er av økonomisk natur. Både omdømme og fortrinn hos kunder ble nevnt av respondentene som viktige motivasjonsfaktorer hos ledelsen. Likevel nevnte noen at ledelsen også har et indre ønske om å være nyskapende.

“Selvfølgelig er det mye omdømme. For nå er det jo..., alle alle, veldig veldig mange bedrifter vil jo leie hos noen som er bærekraftige for da kan de fortelle at “Vi er bærekraftige for vi bor hos GC Rieber Eiendom”. Så det er nok sikkert litt økte

leieinntekter inn i bildet og. Hvis vi bare hadde gitt en blank bokstav i det, så tror jeg ikke det er så mange som ville flyttet inn hos oss. (...) så omdømme og økt leieinntekter ehm, men og å være en attraktiv arbeidsgiver.”

Ansatt 4

“En kombinasjon av en indre motivasjon fra de i ledelsen, et ønske om å gjøre noe nytt. Samtidig som det er en kombinasjon av at hvis du har et nytt attraktivt bygg så har du også attraktive leietakere.”

Ansatt 5

Det ble videre spurt om hvordan de ansatte oppfattet bærekraftsengasjementet til ledelsen. Et stort flertall av de de ansatte mente at organisasjonens ledere har et engasjement for bærekraft. Det var også flere som mente at dette engasjementet var sterkt og genuint, ansatt 4 uttrykte også at ledelsen virkelig bryr seg.

«Tror det ligger der hele tiden, altså hvis det er noe som skal bestemmes så må de jo tenke på det [bærekraft] og.»

Ansatt 1

«(...), men da vil jeg egentlig bare si at det er eiere og styret som vi er heldig med da, som lar oss få lov til å ... til å gjøre sånne ting. Men det er jo og fokus og engasjementet hos de som jobber hos oss, hvis ikke vi hadde brydd oss så hadde vi jo bare fortsatt og bygget denne tralten. Så jeg sitter liksom med en oppfattelse av at ledergruppen i GC Rieber Eiendom, de bryr seg virkelig om at avtrykket etter GC Rieber Eiendom skal være så lite som mulig.»

Ansatt 4

Flere fortalte at bærekraft virker viktig for beslutningsprosessene til ledelsen. Likevel var det ansatte som mente at de ikke hører mye om engasjementet til lederne. Et fåtall anså dette som positivt, mens andre gjerne ønsket å høre mer om hva ledelsen tenker. Dette ble også diskutert tidligere i delkapittelet “Kommunikasjon”, men blir gjentatt nå grunnet at det har relevans til data som vil bli presentert.

“Det [bærekraftsengasjementet] opplever jeg faktisk som veldig godt. Det er ikke så ofte vi på en måte får høre de liksom stå å snakke masse om det, men de gangene på en måte de blir... (X) som er sjefen blir jo ofte intervjuet i lokalavisene og litt sånn knesk, og da er det alltid veldig mye fornuftig og fint (X) sier om det og som jeg på en måte... så snakker (X) om Skipet og om fokuset på sertifisering av alle byggene, alle de tingene som gjør... Så ja, jeg opplever liksom at engasjementet er stort. Kunne gjerne fått hørt enda mer om det internt faktisk.”

Ansatt 4

Da lederne ble stilt et tilsvarende spørsmål om hva de mener er motivasjonen for fokuset på bærekraft i organisasjonen, var det stor likhet i svarene deres. Samtlige ledere snakket om at en stor motivasjon for organisasjonen er ønsket om å være en foregangsbedrift når det kommer til å rette fokus og gjennomføre tiltak relatert til bærekraft. Det oppgis videre at selskapet har et genuint ønske om å bidra til et mer bærekraftig samfunn. Flere av dem viste også til GC Riebers leveregler, slik som leder 1:

“Det ligger i levereglene det å ivareta naturressursene, og det faktum og bevissthet rundt at det skal ikke så mye til før man kan gjøre en forskjell. Selv om tiltakene blir i småskala i verdenssammenheng. Alle monner drar. Det er motivasjonen.”

Spesielt en av lederne snakket om at han/hun ønsker å vise vei for andre i bransjen når det gjelder bærekraft, og at de håper at flere vil følge deres eksempel.

“(...) nå gjorde vi skipet med massivt tre, fikk masse oppmerksomhet på det, men jeg er veldig spent på liksom hva vei, altså hva vil bransjen oppfatte som riktig vei videre. Er det å gjøre disse her enkeltgrepene og så får du mye applaus for det, eller på en måte vil bransjen klare å ta det videre til et sånt helhetsgrep?”

Leder 4

Likevel sa flere av lederne at motivasjonen er delt, og slik som flere av de ansatte nevnte så er det også en økonomisk motivasjon bak fokuset. Noen av lederne fortalte også at satsingen på

bærekraft ikke hadde fungert dersom det ikke fantes et behov i markedet for det. Noe som gikk igjen hos nesten alle lederne var at rekruttering av dyktige ansatte er svært viktig for dem, og det fremstår som en av de viktigste motivasjonsfaktorene.

“(…) hvem vil folk jobbe hos i fremtiden, hvor vil de dyktige hodene søke, og det er ikke nødvendigvis bare lønn og utfordringer, men det er liksom at selskapene jobber med noe riktig. Så jeg tror sånn rekrutteringsmessig og ligger det noe, i alle fall tenker jeg at det er en viktig motivasjon at vi er en attraktiv bedrift, at vi får tak i gode folk. Det har veldig mye å si om man har gode folk eller ikke gode folk i virksomheten. Så rekruttering er viktig motivasjon i dette også.”

Leder 4

“Hovedmotivasjonen er jo å bidra til at vår virksomhet er litt bedre enn det den var før du kom inn (som ansatt). Altså alle må bidra litt, og tenke at bedriften skal utvikle seg, og hvis det er riktig fokus på bærekraft - økonomisk, miljømessig, sosialt og så videre så vil vi ha en langsiktig posisjon i Bergen, og bevare en god butikk. Det er jo sånn vi må tenke i forhold til bærekraft, og da blir det bærekraft og butikk - da får vi de riktige leietakerne, de riktige ansatte, det er jo en sånn tilnærming som er motivasjonen for at vi i det hele tatt bruker såpass mye tid og ressurser på å ta gode valg over tid.”

Leder 2

Verdibasert ledelse handler i hovedsak om at lederne skal få ansatte til å etterstrebe visse typer tilstander og atferder. Et viktig premiss er at lederne selv må utvise atferd som de ønsker av de ansatte (Kirkhaug, 2013, s.104; Simons, 1995, s.82). Utsagnene presentert over gir grunn til å tro at dette stemmer. Det ser ut til å være et samsvar mellom det ledelsen og de ansatte mener er hovedmotivasjonen for å drive med bærekraft. Det fremkommer at motivasjon av økonomisk natur er en betydelig del av den helhetlige motivasjonen for organisasjonen. Omdømme, økte leieinntekter og rekruttering av kompetente ansatte fremstår som de viktigste insentivene. Samtidig la ledelsen til grunn at bærekraft er en viktig del av motivasjonen for organisasjonen, og at det foreligger et oppriktig ønske om å drive med nettopp dette. Det fremstår også for oss, gjennom våre intervjuer med ledelsen, at deres

engasjement er sterkt. Som eksempel vises det til leder 4 sin uttalelse hvor vedkommende håper at bransjen vil følge organisasjonens fokus på bærekraft. De ansatte bekreftet også at ledelsen har et engasjement for bærekraft, og flere av dem informerte om at dette engasjementet er genuint. Da det er et krav innenfor verdibasert ledelse at de ansatte skal tro på noe, og at atferden skal styres av denne troen, er det nødvendig at ledelsen i organisasjonen fremstår som engasjerte (Kirkhaug, 2013, s.104). Det kommer tydelig frem at ledelsens tro og engasjement er kjent viten for de ansatte i organisasjonen, og det kan derfor legges til grunn at ledelsens atferd samsvarer med premisset i teorien om verdibasert ledelse nevnt over. Når det gjelder å bruke den tredelte bunnlinje i den hensikt å styrke omdømme, trekkes det en slutning om at GC Rieber Eiendoms fokus på bærekraft ikke er gjort alene på bakgrunn av å styrke omdømme. Dette begrunnes med at selv om det foreligger økonomisk motivasjon, så er engasjementet for bærekraft i stor grad tilstedeværende og oppriktig.

Det er lettere for ledere å praktisere verdibasert ledelse hvis de ansatte oppfatter at verdiene er avgjørende for kritiske områder i organisasjonen, som for eksempel effektiviteten eller eksistensen (Kirkhaug, 2013, s.111). I GC Rieber Gruppen sitt tilfelle mener nesten alle ansatte at det ligger økonomisk motivasjon bak deres satsing på bærekraft. Alle lederne trekker frem at rekruttering av nye ansatte er et svært viktig insentiv for dem. Ettersom dette også nevnes at flere av de ansatte, kan dette tyde på at rekruttering er et område som organisasjonen ser på som viktig. Selv om vi trakk en slutning om at organisasjonen i hovedsak ikke satser på bærekraft på bakgrunn av omdømme, er det likevel noe som fremstår som viktig for organisasjonen. Omdømme betraktes ofte som organisasjonens viktigste ressurs, og det er dermed ikke rart at det tyder på at dette også kan være et kritisk område (Stiklestad, Solberg & Erichsen, 2015, s.117). Med andre ord viser empirien at de ansatte oppfatter verdier knyttet til bærekraft som påvirkningsfaktorer for flere sentrale områder i bedriften som er viktige for dem. For ledelsen vil dermed bruken av verdibasert ledelse kunne være effektiv.

Ifølge teorien kan det noen ganger være krevende for ledelsen å kommunisere organisasjonens verdier til de ansatte. I GC Riebers tilfelle er det ikke snakk om å kommunisere nye verdier, men verdier som har vært i organisasjonen over lang tid. For at verdiene skal fortsette å ha sine viktige funksjoner er det dermed viktig at lederne arbeider

med å vedlikeholde dem (Kirkhaug, 2013, s.173). Flere av de ansatte mener at de ikke hører veldig mye om bærekraftsengasjementet til ledelsen, og sier at de gjerne skulle hørt mer om dette. Det kan dermed se ut til at arbeidet med forsterkning av organisasjonens verdier i noen tilfeller er mangelfullt, og at dette er noe ledelsen burde ha et større fokus på. Samtidig er det et mindretall av ansatte som synes at kommunikasjonen av ledelsens engasjement for bærekraft allerede er tilstrekkelig. Dermed kan et økt fokus på forsterkning av verdier relatert til bærekraft også virke mot sin hensikt for noen av de ansatte. Likevel gir forholdstallet mellom de som ønsker å høre mer om ledelsens engasjement, og de som oppgir at det allerede er tilstrekkelig med kommunikasjon grunn til å konkludere med at det er hensiktsmessig for ledelsen å rette mer energi mot forsterkning av organisasjonens verdier.

4.3.3 Artefakter

Det tredje nivået i den organisasjonskulturelle strukturen er artefakter, som handler om det som er synlig i en organisasjonskultur. Respondentene ble ikke spesifikt spurt om artefakter, og vi vil av denne grunn ikke utdype dette nivået i stor grad. Et utdrag fra leder 2 gir en god oppsummering av GC Rieber Eiendoms synlige artefakter:

“Dette innebærer mange tiltak som er de fysiske tiltakene, og det er da energisentraler for kjøling av bygg, det er fjernvarme, det er solceller - det er jo de frontene man ser. Men jeg tror jo det at det vi har gjort i de senere årene har koblet dette til en klassifisering av byggene våre i forhold til BREEAM.”

Artefakter er som nevnt det man som utenforstående kan observere i møte med en organisasjonskultur (Schein & Schein, 2017, s.17-18). I GC Rieber Eiendom sitt tilfelle finnes det en rekke artefakter som enkelt kan identifiseres. En av artefaktene som ble hyppigst nevnt av de ansatte, og som også ble diskutert tidligere, er næringsbygget Skipet. Dette bygget, som flere respondenter mener fungerte som et startskudd for å belyse organisasjonens bærekraftige arbeid, fremstår for oss gjennom intervjuene som den tydeligste av organisasjonens artefakter. Andre synlige artefakter for GC Rieber Eiendom er blant annet miljøsertifiseringene til byggene deres, da med hovedvekt på BREEAM In-Use, i tillegg til artefakter av teknisk natur som solceller og sjøvannskjøling. Vi ønsker også å trekke frem organisasjonens utleie av el-sykkel og el-bil som synlige artefakter.

4.3.5 Sterk organisasjonskultur og verdibasert ledelse

Gjennom kapittelet har vi sett på hvilket forhold bærekraft har til organisasjonskulturen. Til nå har bærekraft blitt drøftet i sammenheng med den organisasjonskulturelle strukturen og organisasjonens DNA. Funnene fra disse temaene kan brukes til å drøfte om GC Rieber Eiendom tilsynelatende har bærekraft integrert i en sterk organisasjonskultur eller ikke. Funnene våre gir også grunnlag til en diskusjon rundt praktiseringen av verdibasert ledelse i organisasjonen.

Ifølge definisjonen av organisasjonskultur skal grunnleggende antakelser læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til ulike problemstillinger (Thorsvik & Jacobsen, 2007, s.120). Hos GC Rieber Eiendom startet det hele med grunnleggende leveregler som har fulgt GC Rieber Gruppen i alle år. Levereglene kan tolkes til å omhandle bærekraft og føres videre til enhver nyansatt ved GC Rieber Eiendom, i tillegg til at det har blitt satt som mål at bærekraft skal bli en naturlig del av de ansattes atferd. En kan derfor trekke en slutning om at GC Rieber Gruppen har en organisasjonskultur der bærekraft står sentralt. For at en organisasjonskultur skal være sterk må verdier og antakelser være dypt forankret og konsekvent håndhevet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.369). Ved å se på de tre nivåene til den organisasjonskulturelle strukturen, kan dette gjelde GC Rieber Eiendom. Det virker som det å utvise atferd knyttet til bærekraft, er på god vei til å bli en grunnleggende antakelse. Medlemmene av organisasjonen har et sterkt og felles bærekraftig verdigrunnlag, og i møte med kulturen til GC Rieber Eiendom er det lett å få øye på og høre om artefakter tilknyttet bærekraft. Sterk organisasjonskultur kan virke styrende, noe vi har erfart i denne undersøkelsen (Thorsvik & Jacobsen, 2007, s.115-116). I GC Rieber Eiendom har medlemmene bærekraft i sitt DNA, og medlemmene påvirkes til å tenke og handle mer bærekraftig. Eksempelvis uttrykker ansatt 4 at GC Rieber Eiendom har gjort han/hun er mer opptatt av bærekraft personlig, og leder 4 mener organisasjonen er kulturdrevet. Det dras en slutning om at GC Rieber Eiendom har en sterk organisasjonskultur hvor bærekraft er integrert, til tross for delvis ufullstendige grunnleggende antakelser som fører til bærekraftig atferd. Organisasjonen sitt bærekraftige verdigrunnlag er uansett såpass sterkt, og organisasjonskulturen har en styrende effekt som tydelig påvirker medlemmene av organisasjonen i retning av bærekraft.

Det ligger flere faktorer til rette for at ledelsen kan utøve verdibasert ledelse, og våre data forteller at de allerede utviser flere sider av denne ledelsestilnærmingen. Vi vil igjen trekke frem at GC Rieber Eiendom har et felles bærekraftig verdigrunnlag som legger til rette for at verdier kan brukes som effektive styringsmidler. Lederne utviser i tillegg riktig atferd i forhold til organisasjonens verdier, noe som de ansatte også legger merke til og blir påvirket av. Dette viser til at verdienes hovedfunksjon blir utnyttet ved at de ansatte bruker de verdiene om bærekraft til å tenke og handle mer bærekraftig (Kirkhaug, 2013, s.114). I verdibasert ledelse er ledelsen og de ansatte sosialt sidestilt, og det er også et krav at begge parter skal ha den samme tro (Kirkhaug, 2013, s.110). Det kom tidligere frem at både ansatte og ledere mener at den andre part har engasjement for bærekraft, og at motivasjonen bak dette i stor grad også samsvarer med hverandre. Dette tolker vi som at både organisasjonens ansatte og ledere har felles tro og overbevisninger, på bakgrunn av et felles verdigrunnlag. Noe som også er viktig i tilknytning til verdibasert ledelse er at det forutsettes at det finnes et tillitsforhold mellom partene (Kirkhaug, 2013, s.208). På bakgrunn av hvordan ledelsen og de ansatte oppfatter hverandre tyder det på at det er tillit mellom dem når det kommer til beslutningstaking og handling i forhold til bærekraft. Dersom en person virkelig bryr seg om bærekraft, er det vanskelig å se for seg at personen vil handle rent opportunistisk fordi bærekraft handler om å ta vare på neste generasjon. Tillit mellom ledere og ansatte er noe som også kan være et resultat av en sterk organisasjonskultur. (Kirkhaug, 2013, s.208; Thorsvik & Jacobsen, 2007, s.116).

Tidligere forskning har vist at innvirkningen ledere har på organisasjonen er betydelig større dersom de aktivt går inn for å bruke verdier (Kirkhaug, 2013, s.111). Det vil derfor være hensiktsmessig for ledelsen i GC Rieber Eiendom å fortsette med å utvise verdibasert lederskap.

5.0 Konklusjon og videre anbefaling

I forrige kapittel knyttet vi teori og empiri opp mot hverandre for å besvare våre tre hovedspørsmål. I førstkomende delkapittelet vil vi trekke frem de viktigste funnene for å

besvare den overordnede problemstillingen. Deretter vil det følge delkapitler som tar for seg videre anbefalinger og forslag til videre forskning.

5.1 Konklusjon

Det første hovedspørsmålet gikk ut på å avklare om GC Rieber Eiendom kunne anses som en bærekraftig organisasjon. Et interessant funn er at det internt var noe ulike oppfatninger av hva en bærekraftig organisasjon kjennetegnes av. De innsamlede data gir likevel grunnlag for å si at GC Rieber Eiendom kan anses som en bærekraftig organisasjon. Denne konklusjonen foretas på bakgrunn av drøftingen av selskapets sosiale, økonomiske og miljømessige holdninger og handlinger opp mot det teoretiske rammeverket. De viktigste funnene som støtter selskapets tydelige bærekraftsorientering er aktiv byutvikling, tilrettelegging for ansatte og samarbeidspartnere, verdiskaping og finansielle bidrag, og sist men ikke minst, deres mangfoldige miljøvennlige tiltak.

I henhold til det andre hovedspørsmålet ønsket vi å avklare ledelsens rolle i GC Rieber Eiendoms fokus på bærekraft. Etter analysen kom det tydelig frem at ledelsen i GC Rieber Eiendom er høyt verdsatt og ansett som en viktig faktor for selskapets vellykkede bærekrafts tiltak. Det er likevel tydelig at det er en manglende forventningsavklaring når det kommer til behovet for informasjon om kommunikasjon knyttet til bærekraft. Til tross for den manglende informasjonsflyten, var det ingen som oppga at dette har hatt en negativ effekt på verken GC Rieber Eiendom sine bærekraftige tiltak eller medlemmenes holdninger til tiltakene. Dette tyder på at bærekraft er så sterkt integrert i kulturen at atferd relatert til bærekraft i liten grad påvirkes av manglende informasjon og kommunikasjon. På bakgrunn av dette kan det konstateres at ledernes rolle når det kommer til bærekraft i GC Rieber Eiendom, i stor grad dreier seg om å bevare et allerede integrert fokus på bærekraft som er sterkt forankret i organisasjonskulturen.

I forbindelse med det tredje hovedspørsmålet konkluderte vi med at GC Rieber Eiendom hadde en sterkt organisasjonskultur med et integrert bærekraftsfokus. Dette kom frem ved å kartlegge GC Rieber Eiendoms organisasjonskulturelle struktur. Grunnleggende antakelser knyttet til bærekraftig atferd er delvis ufullstendig fordi det finnes en viss variasjon av hvor dypt dette er integrert i organisasjonens individer, men slik vi ser det, er det en kort vei å gå.

Bærekraft er også en del av organisasjonens kulturelle DNA. Denne slutningen ble trukket på bakgrunn av at respondentene selv mente at bærekraft har vært en del av organisasjonen over lang tid. Videre viser undersøkelsen til et felles bærekraftig verdigrunnlag i organisasjonen. Dette er det beste utgangspunktet for verdibasert ledelse fordi det åpner muligheten for å bruke verdier som styringsverktøy, noe ledelsen har benyttet seg av i visse tilfeller. Ledelsen legger til rette for verdibasert ledelse ved å utvise ønsket atferd relatert til bærekraft overfor de ansatte. I følge ledelsestiltalningen er dette et premiss som må være oppfylt om man ønsker at de ansatte skal utvise tilnærmet lik atferd. Både ledelsen og de ansatte har tillit til hverandre når det kommer til bærekraft, noe som anses som svært gunstig i praktiseringen av verdibasert ledelse. Likevel uttrykte noen av de ansatte et ønske om å høre mer om engasjementet til ledelsen, noe som kan tyde på at det er manglende forsterking av verdier i organisasjonen. Til tross for ulike motivasjonsfaktorer konkluderer denne oppgaven med at det foreligger et genuint engasjement i organisasjonen, og at medlemmene oppriktig ønsker å bidra til en bærekraftig utvikling i samfunnet.

Etter å ha gjennomgått de tre hovedspørsmålene, kan vi nå besvare den overordnede problemstillingen *“På hvilke måter er bærekraft integrert i GC Rieber Eiendom, og hvordan oppfattes fokuset på bærekraft av organisasjonens medlemmer”*. Bærekraft har, som nevnt, vært en del av GC Rieber Eiendom lenger enn selve begrepet offisielt har eksistert. Ønsket om å opptre bærekraftig er godt forankret i en sterk bedriftskultur som påvirker GC Rieber Eiendom sine holdninger og beslutninger. På tross av noe manglende forståelse for hva begrepet bærekraft innebærer og utfordringer knyttet til kommunikasjon relatert til bærekraft er det ingen tvil om at GC Rieber Eiendom kan anses som bærekraftig organisasjon. Med andre ord konkluderer vi med at bærekraft i hovedsak er integrert i GC Rieber Eiendom gjennom en sterk organisasjonskultur, og at organisasjonens medlemmer oppfatter fokuset på bærekraft som en del av organisasjonens kulturelle DNA. For å uttrykke det med deres egne ord; bærekraft ligger i ryggmargen til organisasjonens medlemmer.

5.2 Videre anbefaling

Vi ønsker å avslutte oppgaven med noen mulige forslag til hvordan GC Rieber kan fortsette sitt arbeid relatert til bærekraft.

Gjennom undersøkelsen har det kommet frem at det ligger flere faktorer til rette for at ledelsen kan utøve verdibasert ledelse, og at de i noen tilfeller allerede gjør det. Vi mener det er hensiktsmessig for organisasjonen å videreføre praktiseringen av denne ledelsestilnærmingen. Det er også vår anbefaling at ledelsen retter et fokus mot forsterkning av de eksisterende verdiene tilknyttet bærekraft, ettersom disse allerede er etablert i organisasjonen.

Selv om det er organisasjonskulturen som hovedsakelig fremmer bærekraftig atferd, og verdier innenfor verdibasert ledelse skal være med på å lette intern kommunikasjon, kan det være hensiktsmessig å bedre den interne kommunikasjonen som omhandler bærekraft. En konkret oppfordring er å foreta en forventningsavklaring mellom lederne og de ansatte angående hvor mye informasjon om bærekraft det er ønskelig at skal bli formidlet. Dette anbefales fordi det foreligger et ønske blant noen av de ansatte om å bli inkludert i de fremtidige planene og strategiene relatert til bærekraft. I tillegg oppfordrer vi GC Rieber Eiendom til å øke fokuset på kommunisering av visjonen og å etablere en felles forståelse for hva som inngår i begrepet bærekraft. Når det kommer til GC Rieber Eiendoms eksterne kommunikasjon om egen bærekraft, fremkommer det av denne oppgaven at den underkommuniseres. Vi mener derfor det kan være fordelaktig for organisasjonen å rette et større fokus mot å synliggjøre sitt arbeid rundt bærekraft.

For å oppnå målet om å få bærekraft til å være en naturlig del av de ansattes atferd, burde man vurdere å stille krav og etablere retningslinjer relatert til bærekraft. Ved å gjøre et slikt forsøk på å lede de ansatte inn på et spor med mer fokus på bærekraft vil det kunne resultere i at de ansatte over tid begynner å handle slik av seg selv. Dette vil bidra til å gjøre atferd knyttet til bærekraft til fullstendige grunnleggende antakelser hos GC Rieber Eiendom.

Til tross for lav ekstern gyldighet, kan andre organisasjoner ta lærdom fra GC Rieber Eiendom. Organisasjonen viser at det er mulig å ta valg i henhold til bærekraftsprinsipper, samtidig som man driver lønnsomt. Dersom andre organisasjoner ønsker å øke sitt fokus på bærekraft er det vår anbefaling, på grunnlag av denne undersøkelsen, å integrere bærekraft som en del av organisasjonskulturen.

5.3 Forslag til videre forskning

Det finnes begrenset med forskning rundt temaet bærekraft i organisasjoner, noe som gjør dette til et utrolig spennende tema. Vi har i denne oppgaven tatt for oss en rekke ulike temaer, men det som skiller seg ut ved GC Rieber Eiendom er den sterke og gjennomsyrende organisasjonskulturen som har et fokus på bærekraft. Det kunne vært interessant å gjennomføre en mer spisset og dypere analyse av organisasjonskulturen med tanke på dens kompleksitet og dybde. Noe vi også ser på som relevant videreføring av denne forskningen er å kartlegge forskjeller i bærekraftsengasjement mellom de ulike avdelingene innenfor organisasjonen, siden dette ikke ble tatt høyde for i denne oppgaven. I tillegg mener vi at det hadde vært interessant å sammenligne det bærekraftige verdigrunnlaget og organisasjonskulturen mellom de ulike datterselskapene innenfor GC Rieber Gruppen knyttet til bærekraft. Dette er fordi alle datterselskapene deler de samme levereglene og kjerneverdierne. Det hadde da vært hensiktsmessig å gjennomføre en sammenliknende analyse mellom de ulike selskapene, hvor en eventuell problemstilling kan lyde som følger:

*Er bærekraft like integrert i organisasjonskulturen og DNA-et til de andre selskapene innenfor konsernet, eller er dette et unikt karaktertrekk ved GC Rieber Eiendom?
I så fall hvorfor/hvorfor ikke?*

Denne oppgaven konkluderer med at organisasjonskulturen og engasjementet rundt bærekraft er en viktig faktor for GC Rieber Eiendom. Denne kulturen har utviklet seg i over hundre år, og det er derfor vanskelig å kunne sammenlikne GC Rieber Eiendom med organisasjoner som nå ønsker å sette bærekraft på agendaen. Det kan derfor være hensiktsmessig å undersøke nærmere hvordan andre organisasjoner kan lykkes med å satse på bærekraft uten en allerede eksisterende kultur for dette.

6.0 Litteraturliste

- Bergen Næringsråd. (2019, 16.november). Vinner av “Bærekraftsprisen” 2019 er GC Rieber Eiendom. Hentet fra <https://www.bergen-chamber.no/nyheter/siste-nytt/2019/11/vinner-av-baerekraftsprisen-2019-er-gc-rieber-eiendom/>
- Black, J. S. & Gregersen, H.B. (1997). Participative Decision-Making: An integration of Multiple Dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859-878. <https://doi.org/10.1177/001872679705000705>
- Bothner-By, H. & Ulseth, T. (2020, 12. mars). Videokonferanse. Hentet fra: <https://snl.no/videokonferanse>
- Boynton, A. C. & Zmud, R.W. (1984). An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan Management Review*. 25(4), 17-27. Hentet fra https://search.proquest.com/docview/206802329?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g)
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Finansdepartementet. (2008). *Norges strategi for bærekraftig utvikling. Publisert som del av Nasjonalbudsjettet 2008*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/rapporter/strategi_barekraftig_utvikling.pdf
- FN-sambandet. (2019, 15. januar). Bærekraftig utvikling. Hentet fra <https://www.fn.no/Tema/Fattigdom/Baerekraftig-utvikling>

- FN-sambandet. (2020, 28. januar). FNs bærekraftsmål. Hentet fra
<https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>
- GC Rieber. (u.å. a). Kjerneverdier. Hentet fra <https://www.gcrieber.no/om-oss/kjerneverdier/>
- GC Rieber. (u.å. b). Leveregler. Hentet fra <https://www.gcrieber.no/om-oss/leveregler/>
- GC Rieber. (u.å. c). Ledere i GC Rieber. Hentet fra
<https://www.gcrieber.no/om-oss/ledelsesprinsipper/>
- GC Rieber. (u.å. d). GC Rieber Fondene. Hentet fra
<https://www.gcrieber.no/gc-riever-fondene>
- GC Rieber Eiendom. (u.å. a). Vinner av Bærekraftsprisen 2019. Hentet fra
<https://www.gcrieber-eiendom.no/aktuelt/vinner-av-baerekraftsprisen-2019/>
- GC Rieber Eiendom. (u.å. b). Trygt i hus med GC Rieber Eiendom. Hentet fra
<https://www.gcrieber-eiendom.no/om-oss/>
- GC Rieber Eiendom. (u.å. c). Samfunnsansvar. Hentet fra
<https://www.gcrieber-eiendom.no/om-oss/samfunnsansvar/>
- GC Rieber Eiendom. (u.å. d). Bærekraftige løsninger for fremtiden. Hentet fra
<https://skipet.gcrieber-eiendom.no/baerekraft/>
- GC Rieber Eiendom. (u.å. e). Kjerneverdier. Hentet fra
<https://www.gcrieber-eiendom.no/om-oss/vaare-verdier/>
- GC Rieber Fondene. (u.å. a). Om fondene. Hentet fra
<https://www.gcrieber-fondene.no/om-fondene/>
- GC Rieber Fondene. (u.å. b) Formål og styring. Hentet fra
<https://www.gcrieber-fondene.no/om-fondene/>.

- Grennes, T. (2003). Scandinavian Managers on Scandinavian Management. *International Journal of Value-Based Management*, 16(1), 9-21.
<https://doi.org/10.1023/A:1021977514976>
- Grønhaug, K., Hellesøy, O.H. & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grønn Byggallianse. (u.å.). Om BREEAM In-Use. Hentet fra
<https://byggalliansen.no/sertifisering/breeam/om-breeam-in-use/>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on Turnover, Productivity and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635- 672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Håndstad, V. (u.å.) Fordeler og ulemper ved videokonferanser. Hentet fra
<http://www.rodax.info/17/2013/12/fordeler-og-ulemper-ved-videokonferanser.html>
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jakobsen, O. (2011) John Elkington. Hentet fra
<https://www.cultura.no/arkiv/pengevirke/john-elkington>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2013) *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kraaijenbrink, J. (2019, 10. desember). What The 3Ps Of The Triple Bottom Line Really Mean. Hentet fra
<https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/12/10/what-the-3ps-of-the-triple-bottom-line-really-mean/#5fad3e105143>
- Lundeby, E. (2013) Samfunnsansvar - NHOS tilnærming. Hentet fra
<https://www.magma.no/samfunnsansvar-nhos-tilnarving>

- Longoni, A. (2014) *Sustainable Operations Strategies The Impact of Human Resource Management and Organisational Practices on the Triple Bottom Line*. Heidelberg: Springer.
- NOU 2005: 05. (2005) *Enkle signaler i en kompleks verden – Forslag til et nasjonalt indikatorsett for bærekraftig utvikling*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2005-05/id119844/?ch=5>
- Proff AS. (u.å. a) GC Rieber Eiendom AS. Hentet 27. april fra <https://www.proff.no/selskap/gc-riever-eiendom-as/bergen/eiendomshandel-og-utleie/IFDIS0M10MV/>
- Proff AS (u.å. b) GC Rieber Eiendom AS. Hentet 27.april fra <https://www.proff.no/roller/gc-riever-eiendom-as/bergen/eiendomshandel-og-utleie/IFDIS0M10MV/>
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017) *Organizational Culture and Leadership* (5.utg.). Hoboken: Wiley.
- Simons, R. (1995) Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-86. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91624-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91624-5)
- Stiklestad, T., Solberg, F. & Erichsen, M. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thorsvik, J. & Jacobsen, D.I. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thorsvik, J. & Jacobsen, D.I. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

7.0 Vedlegg

Introduksjon før intervju med lederne og de ansatte:

- Introdusere oss selv og rolleavklaring
- Klargjøre forventninger og tidsbruk
- Informere om hensikt, tema og problemstilling
- Forsikre om anonymitet og taushetsplikt
- Få samtykkeerklæringen undertegnet
- Starte lydopptak
- Spørre vedkommende om det er noe de lurere på i forbindelse med intervjuet

Vedlegg 1: Intervjuguide ledere

1. Generelt

- 1.1. Hvor gammel er du?
- 1.2. Hvor lenge du har vært ansatt hos GC Rieber?
- 1.3. Hvor lenge har du hatt en lederposisjon i GC Rieber?
- 1.4. Hvor mange har du personalansvar for?

2. Bærekraft

- 2.1. Hva legger du i begrepet bærekraft?
- 2.2. Hva er en bærekraftig organisasjon for deg?
 - 2.2.1. Anser du GC Rieber Eiendom som en bærekraftig organisasjon?
 - 2.2.2. Hvilke mål tar dere utgangspunkt i når dere sier dere er en bærekraftig organisasjon? (KPI) (Hvilke indikatorer/ faktorer er det dere har målt som gir grunnlag for å si dere er bærekraftige)
 - 2.2.3. Hvordan er ditt forhold til bærekraft?

2.2.4. Hvordan har deres bedrift og tanker/verdier blitt påvirket av FN sine bærekraftsmål?

3. Ledelse

3.1. Hvordan vil du definere din egen lederstil?

3.2. Hva mener du er dine styrker og svakheter som leder?

3.3. I hvilken grad åpner dere for de ansattes medvirkning i bærekraftige avgjørelser?

3.4. På hvilke måter har ledelsen jobbet for øke “fokus/omfanget” på bærekraft?

4. Endringsprosess

4.1. Hvilke endringer knyttet til bærekraft har blitt gjennomført i organisasjonen?

4.2. Hvilke store endringer har du lagt ekstra merke til?

4.3. Hvilke konkrete bærekraftige tiltak har GC Rieber Eiendom gjort?

4.3.1. Hvordan har dere målt effekten av tiltakene?

4.3.2. Hvordan er din opplevelse av implementeringen av bærekraftige tiltak?

4.4. Hvilken oppfatning har du av at de ansattes opplevelse av de forskjellige endringene som er gjennomført? (*Har det vært mye motstand?*)

4.5. Omtrent når eller hva gjorde at du begynte å merke at bedriften tok avgjørende beslutninger knyttet til bærekraft?

5. Kritiske suksessfaktorer

5.1. Hva er GC Riebers overordnede mål/ visjon med hensyn på bærekraft?

5.2. Hva er hovedmotivasjonen for GC Rieber sitt bærekraftsfokus?

5.3. Hvilke bærekraftige tiltak har fungert og hvorfor?

5.4. Hvilke bærekraftige tiltak har ikke fungert, hvorfor ikke?

- 5.5. Har dere tatt i bruk ekstern hjelp?
- 5.6. Hvor har GC Rieber Eiendom forbedringspotensiale i forhold til bærekraft?
- 5.7. Hva vil du si er de kritiske suksessfaktorene for at GCR sine tiltak er vellykket?
- 5.8. Hva mener du er de viktigste faktorene for å nå gjennom til sine ansatte (mtp bærekraft)?
- 5.9. Dere vant bærekraftprisen, hva tror du er grunnen til dette, sammenlignet med andre bedrifter?

6. Implementeringsfasen

- 6.1. I hvilken grad har fokuset på bærekraft påvirket deres og de ansattes arbeidshverdag, og hvordan?
- 6.2. Hvilke tiltak har dere gjort for å gjøre de ansatte mottakelige for endringsinitiativ?
- 6.3. Dere sier at dere tar utgangspunkt i FN sine bærekraftsmål. Hvordan har dere brutt ned disse til operative mål?
 - 6.3.1. Hvilke innsatsfaktorer har vært nødvendig for å nå disse målene?

7. Krav og kompetanse

- 7.1. Har dere gjort noen tiltak for å øke kompetansen deres som ledere ifht. bærekraft?
- 7.2. Hvilke krav setter dere til de ansatte i henhold til bærekraft?
- 7.3. Har dere et fokus på å øke de ansattes kompetanse relatert til bærekraft?
 - 7.3.1. Hvilke tiltak gjør dere for å øke de ansattes kompetanse relatert til bærekraft?

8. Organisasjonskultur

- 8.1. Er disse endringene i tråd med dine egne verdier?
- 8.2. GCR forteller at bærekraft er en del av organisasjonen og medarbeidernes DNA, er du enig i denne påstanden? Hvorfor/hvorfor ikke?
- 8.3. Var fokuset på bærekraft en av grunnene til at du starter å arbeide i GCR eller for at du har blitt værende?

9. Avslutningsspørsmål

- 9.1. Er det noe du opplever som spesielt viktig av det vi har snakket om?
- 9.2. Er det noe du ønsker å tilføye?
- 9.3. Tusen takk for at du deltok. Dersom det hadde blitt nødvendig, kan vi kontakte deg?

Vedlegg 2: Intervjuguide ansatte

1. Generelt

- 1.1. Hvor gammel er du?
- 1.2. Hvor lenge du har vært ansatt hos GC Rieber Eiendom?

2. Bærekraft

- 2.1. Hva legger du i begrepet bærekraft?
- 2.2. Hva er en bærekraftig organisasjon for deg?
 - 2.2.1. Anser du GC Rieber Eiendom som en bærekraftig organisasjon?
(Utdyp: på hvilke måter?)
- 2.3. Hvordan er ditt forhold til bærekraft?
- 2.4. Hvordan er ditt forhold til FN sine bærekraftsmål?

3. Endring og ledelse

- 3.1. Hvilke tanker har du rundt begrepet organisasjonsendring?
- 3.2. Har det skjedd noen endringer i organisasjonen knyttet til bærekraft i GC Rieber Eiendom, i så fall hvilke?

- 3.3. Omtrent når eller hva gjorde at du begynte å merke at bedriften tok avgjørende beslutninger knyttet til bærekraft?
- 3.4. Hvilke store endringer har du lagt ekstra merke til?
- 3.5. Hvilke konkrete bærekraftige tiltak har GC Rieber Eiendom gjort?
- 3.6. Hva er din opplevelse av ledelsens implementering av bærekraftige tiltak?
(*Hvor kommer dette inntrykket fra?*)
- 3.7. Hvilke krav har ledelsen stilt til deg som ansatt i henhold til bærekraft? F.eks. krav til kompetanse. (*Måtte gått på kurs, måtte resirkulere*).
- 3.8. Hvordan har ledelsen tilrettelagt for at dere som ansatte skal være mer bærekraftige? (*EL-bil stasjoner, forskjellige bossbøtter*).
- 3.9. Hva opplever du som GC Rieber sitt overordnede mål/ visjon når det kommer til bærekraft?
- 3.10. Hva tror du er ledelsen sin motivasjon for å innføre de bærekraftige tiltakene?
- 3.11. Hvordan opplever du ledernes bærekraftsengasjement?
- 3.12. Hva tror du er bakgrunnen til at GCR har valgt å bli så bevisst på bærekraft?
- 3.13. Hvordan er din opplevelse og oppfatning av ledelsen i GCR?
- 3.14. Føler du at de ansatte har noe påvirkningskraft i ledelsens avgjørelser?
 - 3.14.1. Eksempler / utdype

4. Organisasjonskultur

- 4.1. Er disse endringene i tråd med dine egne verdier?
- 4.2. GCR forteller at bærekraft er en del av organisasjonen og medarbeidernes DNA, er du enig i denne påstanden? Hvorfor/hvorfor ikke?
- 4.3. Var fokuset på bærekraft en av grunnene til at du startet å arbeide i GCR eller for at du har blitt værende?

5. Kritiske suksessfaktorer

- 5.1. Hvilke bærekraftige tiltak har fungert og hvorfor?
- 5.2. Hvilke bærekraftige tiltak har ikke fungert, hvorfor ikke?
 - 5.2.1. Har du opplevd noen tiltak innenfor bærekraft som ikke har vært vellykket pga måten det har blitt ledet på?
- 5.3. Hvor har GC Rieber Eiendom forbedringspotensiale i forhold til bærekraft?

- 5.4. Hva vil du si er de kritiske suksessfaktorene for at GCR sine tiltak er vellykket? (*Er det de ansatte, er det kompetansen*)
- 5.5. Dere vant bærekraftprisen, hva tror du er grunnen til dette, sammenlignet med andre bedrifter?

6. Avslutningsspørsmål

- 6.1. Er det noe du opplever som spesielt viktig av det vi har snakket om?
- 6.2. Er det noe du ønsker å tilføye?
- 6.3. Tusen takk for at du deltok. Dersom det hadde blitt nødvendig, kan vi kontakte deg?

