

Mathias Skrede
Martin Bjørndalen Mathisen

Hvordan ledelse kan bidra til mer bærekraftig eiendomsutvikling. Utfordringer og suksessfaktorer gjennom et casestudium.

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft - BØKLED4
Veileder: Ingjerd Thon Hagaseth

Mai 2023

Mathias Skrede
Martin Bjørndalen Mathisen

Hvordan ledelse kan bidra til mer bærekraftig eiendomsutvikling. Utfordringer og suksessfaktorer gjennom et casestudium.

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft - BØKLED4
Veileder: Ingjerd Thon Hagaseth
Mai 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen på bachelorstudiet Økonomi, ledelse og bærekraft ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) Gjøvik. Oppgaven er utarbeidet i løpet av våren 2023 i emnet BØKLED4 og utgjør 15 studiepoeng. Bakgrunnen for oppgaven var å ta for seg et dagsaktuelt tema knyttet til ledelse som vil kunne være til nytte når vi etter hvert skal ut i arbeidslivet. Ettersom vi begge er interesserte i utvikling av eiendom, var det naturlig å vinkle oppgaven mot eiendomsutvikling. Gjennom bachelorstudiet har vi fått kompetanse om både ledelse generelt og prosjektledelse, og økt innsikt i bærekraftsperspektiver. Dette har bidratt til et ønske om å velge en problemstilling som handler om hvordan ledelse kan påvirke og bidra til bærekraftig eiendomsutvikling. Vi har valgt å belyse utfordringer og suksessfaktorer knyttet til ledelsen gjennom et casestudie av Mosetertoppen Hafjell AS, et av Norges største prosjekter innen utvikling av fritidsboliger.

Det er mange som bør takkes som har bidratt inn mot denne oppgaven. Først og fremst vil vi takke veileder, Ingjerd Thon Hagaseth, for veiledning og gode råd som har hjulpet oss veldig gjennom hele prosjektet. Videre rettes en stor takk til daglig leder i Mosetertoppen Hafjell AS som har stilt opp til intervju, men også i prosessen med å finne andre informanter og hjelpe oss med nyttig informasjon for å vinkle oppgaven i den retningen vi ønsket, samt delt av sin kunnskap og erfaring. Vi må også takke de resterende informantene som har bidratt med sin kunnskap og erfaring gjennom intervjuene. Deres bidrag har vært helt avgjørende for oppgaven. I tillegg vil vi takke familie og venner som har støttet oss gjennom arbeidet og kommet med gode innspill. Til slutt ønsker vi å rette en takk til NTNU som gjennom de siste årene har lagt til rette for at vi på best mulig måte har kunnet kombinere studier med toppidrettssatsning.

Lillehammer, 21.05.2023



Mathias Skrede



Martin Bjørndalen Mathisen

Sammendrag

| | | | |
|---|---|--------------------------------|------------|
| Tittel: | | Dato: | 21.05.2023 |
| | «Hvordan ledelse kan bidra til mer bærekraftig | | |
| | eiendomsutvikling. Utfordringer og suksessfaktorer gjennom. | | |
| | et casestudium» | | |
| Deltakere: | Mathias Skrede | | |
| | Martin Bjørndalen Mathisen | | |
| Veileder: | Ingjerd Thon Hagaseth | | |
| Oppdragsgiver: | NTNU Gjøvik | | |
| Stikkord/nøkkelord: | Ledelse, Bærekraft, Eiendomsutvikling | | |
| Antall sider/ord: 65/24510 | Antall vedlegg: 10 | Publiseringsavtale inngått: ja | |
| <p>I denne bacheloroppgaven går vi nærmere inn på vårt valgte tema som er hvordan ledelse kan påvirke bærekraftig eiendomsutvikling. Oppgaven vår tar utgangspunkt i en problemstilling og tilhørende tre forskningsspørsmål som danner grunnlag for dybdeintervjuer som er gjort med sentrale personer i Mosetertoppen Hafjell AS og samarbeidende selskaper. Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan ledelsen i Mosetertoppen Hafjell AS påvirker den bærekraftige utviklingen av eiendom, samt hvilke utfordringer og suksessfaktorer som kan oppstå gjennom dette.</p> <p>Rammeverket for teorien som blir anvendt i oppgaven vil i all hovedsak dreie seg om ledelse og bærekraft. Det er også lagt til grunn teori om de ulike utfordringene og suksessfaktorene som blir kommer frem fra datainnsamlingen. I kapittelet hvor resultatet fremlegges, presenteres dataene fra dybdeintervjuene som legger grunnlaget for analysen og diskusjonen.</p> <p>Av alle funnene som ble gjort så vil vi trekke frem ledelsen sin bevisstgjøring rundt dette å drive med bærekraftig utvikling av eiendom, og at dette baserer seg på flere faktorer. Det er ikke bare bærekraft som det miljøvennlige som blir vektlagt, men også at et prosjekt må være bærekraftig økonomisk for at det skal bli sett på som en suksess.</p> | | | |

Summary

| | | | |
|---|--|--|------------|
| Title: | “How leadership can contribute to more sustainable | Date: | 21.05.2023 |
| | real estate development. Challenges and success factors | | |
| | through a case study.” | | |
| Participants: | Mathias Skrede | | |
| | Martin Bjørndalen Mathisen | | |
| Supervisor: | Ingjerd Thon Hagaseth | | |
| Employer: | NTNU Gjøvik | | |
| Keywords: | Leadership, sustainability, real estate development | | |
| Number of pages/words: 65/24510 | Number of appendix:10 | Availability (open/confidential): open | |
| <p>In this bachelor's thesis, we go into more detail about our chosen topic, which is how leadership can influence sustainable property development.</p> <p>Our assignment is based on a problem and associated three research questions that form the basis for in-depth interviews that have been conducted with key people in Mosetertoppen Hafjell AS and cooperating companies.</p> <p>The purpose of this thesis is to investigate how the management at Mosetertoppen Hafjell AS influences sustainable development of properties, as well as the challenges and success factors that may arise in this context.</p> <p>The theoretical framework applied in this thesis primarily revolves around leadership and sustainability. It will also incorporate theories on the different challenges and success factors that emerge from the data collection. In the chapter in which we present the findings, we will address the data from the in-depth interviews. This will be the base for the analysis and discussion.</p> <p>Among all the findings presented, we would like to highlight the management awareness of engaging in sustainable property development, which is based on multiple factors.</p> <p>Sustainability is not only emphasized from an environmental perspective, but also in terms of the project's economic sustainability for it to be considered a success.</p> | | | |

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|------------|
| FORORD | I |
| SAMMENDRAG | II |
| SUMMARY | III |
| INNHOLDSFORTEGNELSE | IV |
| FIGURLISTE | VI |
| 1.0 INNLEDNING | 1 |
| 1.1 BAKGRUNN | 1 |
| 1.2 FORMÅLET MED OPPGAVEN, PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNINGER | 2 |
| 1.3 OPPGAVENS OPPBYGGING | 3 |
| 2.0 TEORI | 5 |
| 2.1 LEDELSE OG BÆREKRAFTIG EIENDOMSUTVIKLING: TEORETISK RAMME | 5 |
| 2.2 EIENDOMSUTVIKLING | 5 |
| 2.3 LEDELSESTEORI | 5 |
| 2.3.1 <i>Situasjonsbestemt ledelse</i> | 6 |
| 2.3.2 <i>Ansvarlig ledelse</i> | 8 |
| 2.3.3 <i>Endringsledelse</i> | 10 |
| 2.4 BÆREKRAFT | 13 |
| 2.5 ET BÆREKRAFTIG PERSPEKTIV PÅ EIENDOMSUTVIKLING | 14 |
| 2.5.1 <i>Bærekraftige byggs etterspørsel</i> | 15 |
| 2.6 BAKGRUNNSINFO | 16 |
| 2.6.1 <i>Energimerking og BREEAM-NOR</i> | 16 |
| 2.6.2 <i>Prosjektsuksess</i> | 17 |
| 2.6.3 <i>Verdiskaping</i> | 19 |
| 2.6.4 <i>Konkurransefortrinn</i> | 19 |
| 2.6.5 <i>Merkevarebygging og markedsføring</i> | 20 |
| 3.0 METODE | 21 |
| 3.1 SAMFUNNSVITENSKAPELIG METODE | 21 |
| 3.1.1 <i>Kvalitative og kvantitative metoder</i> | 22 |
| 3.1.2 <i>Forskningsdesign</i> | 22 |
| 3.2 VALG AV METODISK TILNÆRMING | 22 |
| 3.2.1 <i>Bakgrunn for valg av metode</i> | 24 |
| 3.2.2 <i>Dybdeintervju</i> | 24 |
| 3.2.2.1 <i>Strategisk utvalg av informanter til intervju</i> | 25 |
| 3.2.2.2 <i>Kriterier ved valg av informanter</i> | 25 |
| 3.2.2.3 <i>Rekruttering av informanter til dybdeintervju</i> | 26 |
| 3.2.2.4 <i>Oppnådd utvalg av informanter til dybdeintervju</i> | 27 |
| 3.2.2.5 <i>Intervjuguide</i> | 27 |
| 3.2.2.6 <i>Gjennomføring og dokumentering av intervjuene</i> | 27 |
| 3.2.3 <i>Forskningsetiske retningslinjer</i> | 28 |
| 3.3 DATAANALYSE | 29 |
| 3.3.1 <i>Evaluering av datakvalitet</i> | 30 |
| 3.3.1.1 <i>Validitet</i> | 30 |
| 3.3.1.2 <i>Reliabilitet</i> | 31 |
| 4.0 PRESENTASJON AV DATA | 34 |
| 4.1 BEGREPET BÆREKRAFTIG EIENDOMSUTVIKLING | 34 |
| 4.2 SENTRALE FUNN I ANALYSEN | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 4.3 LEDELSE | 35 |
| 4.3.1 Endring | 35 |
| 4.3.2 Lederrollen..... | 37 |
| 4.3.3 Bærekraftig ressursbruk og produksjon | 37 |
| 4.4 UTFORDRINGER | 39 |
| 4.4.1 Økonomi | 39 |
| 4.4.2 Interne og eksterne holdninger | 40 |
| 4.5 SUKSESSFaktorER..... | 41 |
| 4.5.1 Markedsføring og merkevarebygging | 41 |
| 4.5.2 Økonomi | 43 |
| 4.5.3 Fornøyde kunder og prosjektledere | 43 |
| 5.0 DISKUSJON/DRØFTING..... | 44 |
| 5.1 HVA LEGGER SELSKAPET I BEGREPET BÆREKRAFTIG EIENDOMSUTVIKLING? | 44 |
| 5.2 HVILKE FAKTORER INNEN LEDERTEORI BIDRAR TIL BÆREKRAFTIG EIENDOMSUTVIKLING? | 46 |
| 5.2.1 Endring | 46 |
| 5.2.2 Lederrollen..... | 50 |
| 5.2.3 Bærekraftig ressursbruk og produksjon | 52 |
| 5.3 HVA ER UTFORDRINGENE OG SUKSESSFaktORENE FOR EN LEDER VED Å DRIVE BÆREKRAFTIG EIENDOMSUTVIKLING?..... | 55 |
| 5.3.1 Utfordringer..... | 55 |
| 5.3.1.1 Økonomi..... | 55 |
| 5.3.1.2 Interne og eksterne holdninger | 56 |
| 5.3.2 Suksessfaktorer..... | 58 |
| 5.3.2.1 Markedsføring og merkevarebygging | 58 |
| 5.3.2.2 Økonomi..... | 60 |
| 5.3.2.3 Fornøyde kunder og prosjektledere | 62 |
| 6.0 KONKLUSJON | 63 |
| 6.1 KONKLUSJON AV PROBLEMSTILLING | 63 |
| 6.2 REFLEKSJON AV EGET ARBEID OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING..... | 64 |
| 7.0 LITTERATURLISTE: | |

Figurliste

FIGUR 1: FNs 17 BÆREKRAFTSMÅL (FN-SAMBANDET, 2021) 14

1.0 Innledning

I denne oppgaven vil vi se på hvordan ledelse kan påvirke bærekraftig utvikling av eiendom, samt hvilke utfordringer og suksessfaktorer som kan knyttes opp til dette. Vi har valgt å undersøke dette gjennom å se på hvordan Mosetertoppen Hafjell AS bruker ledelse til å påvirke den bærekraftige utviklingen av eiendommer, som i dette tilfellet fortrinnsvis vil bestå av fritidsboliger. Videre i dette kapittelet vil vi snakke om bakgrunn for valg av temaet, formålet med oppgaven, problemstillingen, avgrensing av oppgaven, samt oppgavens oppbygging. Vi vil også legge til at all informasjon som blir belyst i analysen og drøftingen stammer fra intervjuer og samtaler med sentrale personer i Mosetertoppen Hafjell AS.

1.1 Bakgrunn

Bakgrunnen til valg av tema for oppgaven stammer fra vår felles interesse for bærekraftig utvikling i samfunnet, spesielt med tanke på utvikling av eiendom. Dette kombinert med en overordnet nysgjerrighet på hvordan en leder stiller seg til dette bærekraftige temaet. Derfor ble det ganske naturlig for oss å velge dette temaet, da vi ønsket å få et innblikk i hvordan ledelse fungerer i praksis, samt hvilke utfordringer og suksessfaktorer som kan oppstå for en leder når det skal fokuseres på den bærekraftige delen av eiendomsutvikling. Vi så også på dette som en mulighet til å anvende relevante teorier og kunnskap som vi har fått gjennom studieløpet, og falt derfor ned på dette temaet som et interessant tema å forske nærmere på.

Det har i den siste tiden utviklet seg et voldsomt fokus på bærekraft, noe som har resultert i at stadig flere bedrifter ønsker å igangsette grønne initiativer (Tariq, Badir, Tariq, Bhutta, 2017). Dette gjenspeiler seg i at vi som forbrukere har blitt mer og mer bevisst rundt vårt ansvar for bærekraft og miljøet, noe som også smitter over til bedrifter. Med dette som bakgrunn har vi fått en voksende interesse for hvordan ledelse, og utøvelsen av ledelse kan påvirke den bærekraftige utviklingen i næringslivet. Tidligere forskning har vist at ledelse er et veldig sentralt virkemiddel for å utøve og utføre bærekraft i bedrifter (Ones & Dilchert, 2012; Metcalf & Benn, 2013; Tariq et al., 2017). Ones & Dilchert (2012) nevner i sin forskning at ledere er sentrale aktører for å sette bærekraft i fokus, dette fordi det som oftest er lederne som er pådrivere for den bærekraftige utviklingen i bedriften. Dette bundes i posisjonen til lederen, samt dens rolle som motivator. Det pekes også på lederens evne til å utøve lederskap har stor betydning på hvordan bærekraft

implementeres i bedriften, dette blir også sterkt assosiert med hvor suksessfullt implementeringen av bærekraft blir for bedriften (Metcalf & Benn, 2013).

Valget vårt av bedrift baserer seg på vår interesse for den bærekraftige utviklingen av eiendom, og kjennskap til området da vi begge to er bosatt på Lillehammer og har ferdes mye i området Mosetertoppen og Hafjell. Dette har skapt en interesse på hvordan ledelsen i Mosetertoppen Hafjell AS utøver bærekraftig eiendomsutvikling, samt hvilke utfordringer og suksessfaktorer som kan knyttes til dette.

1.2 Formålet med oppgaven, problemstilling og avgrensninger

Mosetertoppen og Hafjell AS er et spennende selskap med store areal til å utvikle fritidsboliger på, samtidig som de har tilpasset seg flere endringer i markedet de siste årene. Nå i det siste da spesielt med tanke på bærekraftige løsninger. Formålet vårt vil være å undersøke nærmere på hvordan ledelsen i Mosetertoppen Hafjell AS påvirker den bærekraftige utviklingen av eiendom, samt hvilke utfordringer og suksessfaktorer som kan oppstå gjennom dette.

Problemstillingen som vi ønsker å besvare ved oppgaven vår er som følgende:

“Hvordan ledelse kan bidra til mer bærekraftig eiendomsutvikling. Utfordringer og suksessfaktorer gjennom et casestudie.”

For at vi skal kunne besvare denne problemstillingen på en fyldig og god måte, har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål til oppgaven:

1. *Hva legger selskapet i begrepet bærekraftig eiendomsutvikling?*
2. *Hvilke faktorer innen lederteori bidrar til bærekraftig eiendomsutvikling?*
3. *Hva er utfordringene og suksessfaktorene ved å drive bærekraftig eiendomsutvikling?*

Hensikten med disse forskningsspørsmålene er å belyse kunnskap om hva selskapet legger i begrepet bærekraftig utvikling, og på denne måten tilegne seg kunnskap og bakgrunn til videre forskning i oppgaven vår. Forskningsspørsmålet som inneholder lederteorier som bidrar til

bærekraftig eiendomsutvikling vil gi en indikasjon på hvilke lederteorier som er relevante innenfor temaet, og hvordan disse anvendes for å sikre en bærekraftig eiendomsutvikling. Det er også naturlig for oss å se på utfordringene og suksessfaktorene ved det å drive bærekraftig eiendomsutvikling og belyse dette gjennom forskning kunnskap fra sentrale personer i selskapet. Ved å besvare disse tre forskningsspørsmålene mener vi at vi har godt grunnlag til å gi et godt svar på vår problemstilling.

Oppgavens problemstilling og de tilhørende forskningsspørsmålene er omfattende og brede, og derfor er vi nødt til å avgrense oppgaven. Først og fremst er oppgaven utelukkende å forske på selskapet Mosetertoppen Hafjell AS som valgt case, og derfor er alle undersøkelser gjort innenfor nettopp Mosetertoppen Hafjell AS og deres nærmest tilhørende selskaper. Informantene er delvis valgt etter forfatterens gjennomgang av selskapet, men også etter samtaler med daglig leder og vedkommendes innspill på faktorer som har vært viktige for selskapet. Oppgaven er i hovedsak rettet mot ledelse og hvordan ledelse kan bidra til bærekraftig eiendomsutvikling, men drar også inn teori om bærekraft for å belyse problemstillingen på best mulig måte. Med utgangspunkt i bærekraft, samt de gjennomførte intervjuene, er FNs bærekraftsmål, energimerking og BREEAM-NOR trukket inn i teorien for å belyse ulike aspekter ved bærekraft og hva lederne kan ha fokus på for å bidra til mer bærekraftig eiendomsutvikling. Teori om verdiskaping og prosjektsuksess er tatt med i oppgaven med bakgrunn i at teori om dette er relevant for problemstillingens del som omhandler suksessfaktorer. Samtidig trekker daglig leder markedsføringen av Mosetertoppen som en av de viktigste suksessfaktorene, noe som gjør det relevant å trekke inn noe markedsføringsteori. Oppgaven prøver videre å vinkle dette mot hvordan markedsansvarlig, som leder på dette området, kan gjøre at markedsføringen også bidrar til mer bærekraftig eiendomsutvikling. Dette for å rette temaet mot den gitte problemstillingen.

1.3 Oppgavens oppbygging

Denne bacheloroppgaven er delt inn i seks kapitler eksklusive referanseliste og vedlegg. Oppgaven er strukturert på en måte som skal fremstå som naturlig for leseren, og ha en logisk sammenheng med oppbyggingen av oppgaven. Dette kapitlet har redegjort for bakgrunn og formål for oppgaven, og hvordan dette har ført til valgt problemstilling. Videre i kapitlene vil vi

presentere relevant teori om ledelse og bærekraft som skal danne det teoretiske rammeverket for oppgaven. Deretter følger en beskrivelse av metoden for innhenting av data, før vi presenterer resultatene. Dette legger grunnlaget for analysen og diskusjonen basert på resultatene som fra dataene.

2.0 Teori

2.1 Ledelse og bærekraftig eiendomsutvikling: Teoretisk ramme

Kapittelet som følger har til hensikt å danne det teoretiske rammeverket for oppgaven vår. Her vil hensikten være å forankre vår valgte problemstilling (casetestudie) i relevant teori. Vi vil her presentere teori som omhandler ledelse, lederrollen og prosjektledelse. Dette for å kunne gi en innsikt i hvordan måten bedriften ledes på, bidrar til en mer bærekraftig eiendomsutvikling. Her vil det være naturlig for oss å starte med ulike teorier som angår ledelse og lederrollen, herunder endringsledelse og situasjonsbestemt ledelse samt verdiskaping og prosjektsuksess. Selv om oppgaven primært handler om ledelse og hvordan ledelsen og måten å lede på kan bidra til mer bærekraftig utvikling, ønsker vi samtidig å belyse problemstillingen gjennom noen bærekraftsperspektiver

2.2 Eiendomsutvikling

Et sentralt begrep i vår oppgave er eiendomsutvikling. For å få en bedre forståelse av hva eiendomsutvikling er ønsker vi å benytte oss av definisjonen “Å skape økonomiske verdier gjennom utvikling og transformasjon av eiendommer fra et arealformål til et annet gjennom konseptutvikling, regulering og utbygging for salg eller utleie” Ness og Øyasæter (2018, s. 11). For at begrepet eiendomsutvikling skal komme til sin rett er det også viktig at det foreligger verdiskaping i form av økonomisk verdi, eller samfunnsmessig nytte (Leikvam og Olsson, 2014).

Dette betyr at eiendommen vil gi en økonomisk gevinst gjennom salg, samt at byggene skal kunne ha en funksjon i samfunnet, som for eksempel en skole.

2.3 Ledelsesteori

Begrepet ledelse er vidt beskrevet, og det hersker ulike forståelser om hva ledelse er og bør være. Dette gjør at det er vanskelig å beskrive ledelse med en gitt definisjon, derfor kommer vi til å bruke litt forskjellige definisjoner av begrepet for å kunne gi et godt svar på hva ledelse bør inneholde. De fleste forskere som har forsøkt å definere begrepet ledelse virker å være relativt samstemte i at ledelse dreier seg om hvordan et individ kan påvirke andre, og at ledelse er avgjørende for at noen skal kunne påta seg et større ansvar (Yukl, 2013; Karp, 2019). Som nevnt finnes det mange ulike forståelser om hva ledelse er, Yukl (2013) definerer ledelsesbegrepet som

et individs evne til å påvirke andre på en slik måte at det resulterer i økt effektivitet og suksess for bedriften. Røvik (2007, sitert i Ladegård & Vabo, 2010) definerer ledelse som et koordineringsverktøy for å kunne påvirke atferden til medarbeiderne ved hjelp av en direkte, desentralisert og dialogbasert påvirkning i relasjonen mellom de nevnte medarbeider og leder. En annen definisjon på ledelse er fra Jacobsen & Thorsvik (2013) som hevder at dette dreier seg om en atferd som et individ utviser med den hensikt å påvirke medarbeidernes tanker, atferd og holdninger. Med dette lagt til grunn så kan vi si at ledelse dreier seg om å påvirke medarbeidere i en ønsket retning, gjennom et individs evne eller atferd for å skape resultater og levedyktighet i en bedrift. Døving, Elstad & Strønen (2010). By (2005) stiller seg også sterkt bak dette, og sier videre at et solid lederskap er helt nødvendig for å overleve de uforutsigbare hendelsene som preger dagens samfunn, samt for å opprettholde evnen som konkurransedyktig.

I denne oppgaven kommer vi til å rette mest fokus mot prosjektledelse. Dette er en ledelsesform som har til oppgave å koordinere all arbeidskraft for å oppfylle det oppnevnte målet for et prosjekt, gjennom bruk av tilgjengelige ressurser. (Aarseth, Rolstadås, Klev, 2015). For at dette skal la seg gjøre er det viktig at en god prosjektleder evner det å kunne lede og har nok kunnskap om prosjektledelse. Thamhain (1992) beskriver dette som lederkompetanse og administrativ kompetanse. Veldig mye av litteraturen som er skrevet om prosjektledelse dreier seg om at prosjektleder skal kunne evne å skape et fellesskap mellom ulike individer som ikke nødvendigvis kjenner til hverandre (Skyttermoen & Vaagaasar 2016; Andersen et al. 2004). Skyttermoen (2014), trekker likevel frem viktigheten av at en prosjektleder har tilstrekkelig med fagkompetanse om selve oppgaven som skal gjennomføres, for å kunne bidra på en utviklende måte.

2.3.1 Situasjonsbestemt ledelse

Ifølge Aarseth, Rolstadås og Klev (2015) er situasjonsbestemt ledelse den mest vanlige bruken av lederstil begrepet. Herunder vises det til at god ledelse rett og slett kjennetegnes ved situasjonen vedkommende står overfor. Det vil være naturlig å tenke seg til at det er forskjell på å være prosjektleder for et stort komplekst prosjekt hvor det er mange aktører innblandet, og det lett kan oppstå konflikter og usikkerhet, kontra det å lede et prosjekt i mindre skala hvor det er få aktører med, mindre risiko og stor stabilitet.

House (1996) står bak en av de aller mest brukte teoriene når det kommer til situasjonsbestemt ledelse, nemlig "mål-stil" -modellen. Denne modellen knytter lederstiler til variabler som omhandler kompetansen til medarbeiderne, kontrollen over eget arbeid og i en viss grad deres forventninger. Hovedpoenget til House (1996) når det kommer til denne teorien, er å fremstille at en leder må evne det å forstå hva vedkommende skal kunne bidra med for at dens medarbeidere skal være best mulig rustet til å gjøre jobben sin. Med dette mener House at ulike oppgaver passer til ulike medarbeidere, og ikke alle vil være i stand til å løse de samme oppgavene.

Det vil finnes tilfeller i organisasjoner der medarbeiderne føler på et sterkt personlig formål i organisasjonen, og stort eierskap til arbeidsoppgavene. Da vil et involverende lederskap være foretrukket fra medarbeiderne for at de skal kunne lykkes i arbeidet (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015). I et arbeidsmiljø hvor medarbeiderne innehar mye kunnskap, og er selv meget opptatt av å sette en god standard på de ulike fagområdene, samtidig som prestasjonene gjenspeiler dette, er målsettingen til lederen viktig (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015). Med dette menes det at tilbakemeldingene er klare nok, og målene som blir satt blir attraktive nok for medarbeiderne.

Teorien til House kan også brukes til å argumentere for andre typer lederstiler når der rollene og innholdet i arbeidslivet endres. (Clegg et al., 2008). Som tidligere nevnt er hovedpoenget med denne teorien at en leder skal kunne evne å bidra til at medarbeiderne lykkes, og at derfor ledelse i praksis må tilpasses den gitte situasjonen som lederen står ovenfor.

En annen mye brukt teori som omhandler situasjonsbestemt ledelse er teorien som understreker viktigheten av å tilpasse lederstilen og medarbeidere etter ulike situasjoner. Denne teorien ble først utarbeidet av Paul Hersey og Ken Blanchard på 1970-tallet, og har siden blitt mye brukt i forskningen på ledelse. Valg av lederstil avhenger ifølge Hersey og Blanchard (1977) av to faktorer, nemlig: modenhetsnivået til medarbeiderne og oppgavens kompleksitet. For å forklare dette så betyr dette at medarbeidere som er kjent med hva oppgaven innebærer, i all hovedsak bare trenger å vite hva de skal gjøre, altså bli styrt. Når kompetansen utvikler seg over tid, vil de føle mindre behov for styring, men et større behov for å føle trygghet. Etter hvert så vil medarbeiderne ha opparbeidet seg en trygghet på oppgavene som skal utføres, da vil rollen til

lederen endre seg og ha mindre innvirkning på selve arbeidsutførelsen i henhold til modellen til Hersey og Blanchhards (Northouse, 2013).

Disse modellene kan ikke brukes som direkte oppskrifter på hvordan ledelse skal utføres. Som nevnt tidligere i kapittelet om ledelsesteori er det mange måter å tolke ledelse på og hva dette bør innebære. Derimot er disse modellene mer til bruk for refleksjon over egen atferd når det kommer til ledelse. Dette begrunnes med at prosjekter som oftest er uforutsigbare, komplekse og sammensatte. Situasjonene som oppstår innenfor et prosjekts levetid er ikke entydige, og det finnes også en utfordring med å kategorisere medarbeiderne innenfor de rammene som modellene og teoriene beskriver. Derfor er disse modellene og teoriene mer for egen refleksjon som leder, spesielt på det relasjonelle plan, hvor man kan oppleve at noen av utfordringene som man kan stå overfor som leder, kan ha en sammenheng med den måten man opptrer på som leder. (Aarseth, Rolstadås og Klev, 2015) Da vil det være svært nyttig å se på om det kan være klokt å endre på måten man leder på for å kunne løse de eventuelle utfordringene som kan oppstå.

2.3.2 Ansvarlig ledelse

Ansvarlig ledelse er en teori innenfor ledelse hvor bærekraft blir satt i kontekst med ledelse, og har som fokusområde på hvordan skape en bærekraftig verdiskaping gjennom det å være ansvarlig leder i en bedrift eller organisasjon (Maak & Pless, 2011). Maak & Pless (2006) definerer ansvarlig ledelse som et relasjonelt og etisk fenomen som oppstår i situasjoner mellom flere ulike typer interessenter, både internt og eksternt. Sett i lys av dette så handler ledelse i stor grad om å bearbeide bærekraftige og tillitsfulle relasjoner mellom en leder og ulike interessenter, som medarbeidere. (Maak & Pless, 2006; Voegtlin et al., 2012). Ansvarlig ledelse blir ofte brukt som en mekanisme for å systematisere driften slik at man kan jobbe mot et felles mål knyttet til bærekraft (Maak & Pless, 2006). Det som skiller denne ledelsesteorien fra andre teorier om ledelse, er at ansvarlig ledelse har et fokus på de ulike interessentene og bygger derfor på en interessentorientering (Maak & Pless, 2006; Voegtlin et al., 2012). Dette skiller også ansvarlig ledelse fra andre tradisjonelle ledelsesteorier som vi tidligere har nevnt i oppgaven, da fokuset ligger på relasjonen mellom leder og interessent. Innenfor ansvarlig ledelse blir medarbeiderne sett på som interessenter, hvor hver og en av disse skal guides mot et felles mål innenfor bærekraft (Maak & Pless, 2006; Doh & Quigley, 2011; Voegtlin et al., 2012). Det er nettopp

dette fokuset på interessenter som Doh & Quigley (2011) mener er uunnværlig for å skape en bærekraftig verdiskaping. De mener at alle interessenter i bedriften må tas hensyn til, herunder ansatte, kunder, leverandører, partnere og aksjonærer, for å være i forkant når det kommer til trender som kan påvirke strategien for å øke verdiskapingen. Dette fordrer at det foreligger en åpen dialog mellom de ulike interessentene til bedriften, og en villighet til å være åpen for innspill (Doh & Quigley, 2011). Det skal også nevnes at hovedfokuset til denne teorien ikke hviler på den økonomiske gevinsten, men på å utvikle løsninger hvor alle de ulike interessentene blir ivaretatt (Voegtlin et al., 2012).

Det er en krevende oppgave å beskrive ansvarlig ledelse, da det kan fremstå som komplekst. Derfor ønsker vi å fremstille teorien om ansvarlig ledelse gjennom modellen til Maak & Pless (2006), som viser rammeverket som ligger til grunn for teorien om ansvarlig ledelse. Denne modellen har som hensikt å demonstrere hva det å være ansvarlig leder innebærer, og hvilke ansvarsområder en leder har gjennom ulike roller. Maak & Pless (2006, s. 107). En illustrasjon av den nevnte modellen finnes under Vedlegg 1: Rammeverk for ansvarlig ledelse.

I modellen ser vi at alle rollene blir presentert individuelt, men det er verdt å nevne at alle disse rollene må sees i sammenheng av hverandre for at det skal bli kategorisert som en ansvarlig ledelse (Maak & Pless, 2006, s. 107). Det kommer frem av modellen at lederen tydelig orienterer seg etter interessentene, for å bidra til økt samarbeid til å nå deres felles mål innenfor bærekraftig verdiskaping (Maak & Pless, 2006, s. 107). Vi ser også at den ytterste delen av modellen består av interessenter som lederen av bedriften vil stå til ansvar for, og som bedriften er nødt til å forholde seg til. Alle disse ytterste delene vil bli påvirket av handlingene til ledelsen eller bedriften, enten direkte som eksempelvis gjennom kjøp av varer (kunder), eller indirekte som gjennom påvirkning av fremtidige generasjoner.

Det gjøres også oppmerksom på at den innerste sirkelen i modellen illustrerer lederen i bedriften, altså den ansvarlige ledelsen.

Vi vil ikke benytte oss direkte av denne modellen til å analysere hvordan en bærekraftig ledelse utøves i Mosetertoppen Hafjell AS, da dette ikke samsvarer med problemstillingen vår som dreier seg mer om hvordan ledelse påvirker den bærekraftige utviklingen av eiendom. Vi ser det likevel

som hensiktsmessig å nevne denne modellen for å gi et godt svar på hva teorien om ansvarlig ledelse er tuftet på.

2.3.3 Endringsledelse

En endring kan defineres som å være observerte ulikheter i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon (Rasen og Reiersen, 2018, s. 14). Dette blir sett på som en naturlig del av alle organisasjoner. Det er uunngåelig for en organisasjon å ikke gå gjennom en endring, men for at en endring skal kunne fungere i en organisasjon kreves det stor kunnskap. Det er lett å tenke seg til at stabilitet er et positivt ord for en organisasjon, men siden omgivelsene alltid vil være i konstant endring, vil ikke stabilitet være nøkkelen for at en organisasjon skal lykkes. På denne måten kan vi si at de interne faktorene stort sett alltid vil bli berørt av de eksterne endringene som skjer i omgivelsene, og det vil alltid forekomme en viss form for motstand til endringene (Rasen og Reiersen, 2018, s. 14). Derfor blir klar og effektiv kommunikasjon sett på som en viktig faktor for at endringene skal kunne gjennomføres på best mulig måte. I Kirkhaug (2017) blir det lagt vekt på at rike medier må tas i bruk for å redusere usikkerhet, samt når det skal leveres et budskap som kan fremstå som komplisert, som for eksempel en mer bærekraftig utvikling av eiendomsbransjen. Herunder menes det samlinger eller møter hvor alle involverte parter er til stede slik at man kan bruke ulike typer direkte kommunikasjon som ord og kroppsspråk til fordel for eksempelvis e-post som er en mer tydelig måte for kommunikasjon (Rasen og Reiersen, 2018, s. 14).

Det er særdeles viktig å ha en klar oversikt over de ulike driverne som står bak endringen. For å få en god oversikt over disse, blir de delt inn i tre hovedgrupper; rasjonelle, ikke-rasjonelle og naturlige drivere (Rasen og Reiersen, 2018, s. 14). Disse hovedgruppene vil bidra til å gi klarhet for å velge den endringsstrategien som passer best til den gitte situasjonen. Alle endringer som blir gjort bør gjøres med bakgrunn i dokumenterte behov, og ha en kort varighet slik at medarbeiderne føler seg trygge. En endring kan bli styrt av organisasjonen gjennom fire ulike faser; forberedelser, endring, implementering og rutinisering (Kirkhaug, 2017).

For at en endring skal bli vurdert til suksessfull, så finnes det flere faktorer som er viktige. Både Dixon (1994), referert til i Clark og Estes (2002), og Yukl (2013), viser til at det er særskilt nødvendig med å ha en klar visjon, et konkret mål og detaljerte handlingsplaner. De legger også

vekt på at kommunikasjonen mellom alle de involverte i endringen er viktig, samt at man er nødt til å følge nøye med på endringsprosessen slik at man kan foreta seg nødvendige justeringer underveis. Videre er de også samstemte i at det er viktig at medarbeiderne bygger seg en tilstrekkelig kunnskapsbase gjennom læring og støtte, slik at de kan oppleve nødvendig selvtillit gjennom tidligere suksessfulle endringer. Det hersker derimot uenighet om hvordan dette skal la seg gjennomføre i praksis. Yukl (2013) er i den tro at toppledelsen burde la kompetente personer stå for planleggingen og implementeringen av endringen, mens Dixon (1994) mener at toppledelsen selv bør være involvert i hele prosessen.

Endringsledelse er en strategisk måte å lede på, som i all hovedsak dreier seg om å legge til rette for å takle eventuelle endringer som kan oppstå i en bedrift. Dette vil si at bedriften skal kunne evne å være i stand til å håndtere de gitte endringene på en effektiv og vellykket måte.

John P. Kotter har utviklet en åttestegsmodell som skal føre til en vellykket gjennomført endring i bedriften. Åttestegsmodellen til Kotter blir sett på som en meget anerkjent teori når det kommer til endringsledelse (*Et Casestudie i endringsledelse, 2015*), og derfor falt det oss naturlig å bruke den i vårt arbeid.

For å være rustet til å oppnå den beste endringen, presiserer Kotter at det er særdeles viktig å følge stegene i modellen punktvis, og ikke utelukke noen av stegene (Kotter 2012, 26). Skulle man hoppe over eller ikke fullføre et steg i modellen, vil dette slå negativt ut og man vil oppleve en tung motgang senere (Kotter 2012, 86). Det er på en annen side svært vanlig å jobbe i flere faser på en gang (Kotter 2012, 26). I Vedlegg 2: Kotters åttestegsmodell følger en illustrasjon av modellen.

Første steg i Kotters åttestegsmodell handler om å skape en følelse av at det haster. Kotter mener at dette er svært viktig for å få til en endring, og her må det fjernes tilfredshet i kulturen gjennom dristige og risikable tiltak, slik at det skaper en følelse av at det haster (Kotter 2012, 45).

Steg to handler om å lage en sterk kjernegruppe for endringen, dette for å utvikle en visjon som er god nok, samt formidle den på en god måte til de ansatte og fjerne ulike barrierer som måtte stå i veien for endringen. For at dette skal være mulig er man nødt til å utvikle en solid kjernegruppe

som kan gå i front og lede vei (Kotter 1997, 63). Ifølge Kotter (1997, 70) bør en kjernegruppe bestå av individer med innflytelsesrike stillinger, god nok kompetanse, forbilder og ledere. individer med disse egenskapene være representert i samlingen:

Steg tre i Kotters modell handler om å utvikle en visjon og strategi, som skal kunne gi et bilde av den ønskede fremtiden til organisasjonen. For at en visjon skal være tilstrekkelig i en endringsprosess legges det vekt på tre ulike formål: den skal gi oss en kurs for endringen, motivere de ansatte til å utføre handlinger som er i tråd med det som ønskes av ledelsen, samt sørge handlingene til hvert enkelt individ blir satt i system (Kotter 1997, 85).

Steg fire dreier seg om å kommunisere endringsvisjonen. Dette er viktig for at visjonen skal forstås av alle de involverte partene. Kotter (1997, 111) mener at det bør ligge syv hovedelementer til grunn når man skal kommunisere en klar visjon. Disse elementene er enkle, skape et visuelt bilde, bruk av ulike forum, gjentakelse, fremstå som et godt eksempel, diskusjon og kommunikasjon.

Steg fem legger fokus på å fjerne hindringer og oppfordre til deltakelse, med dette menes det å fjerne de hindringene som står i veien for det uttalte målet (Kotter 1997, 126). Det er ofte fire barrierer som gjør det vanskelig å handle, som man må arbeide for å fjerne slik at målet kan bli nådd på mest effektiv og vellykket måte. Disse fire barrierene er strukturelle barrierer, mangel på ferdigheter, systemer og vanskelige ledere.

Steg seks i modellen retter seg inn mot å skape kortsiktige gevinster. For at dette skal kunne gjennomføres legger Kotter vekt på tre ulike typer punkter som han mener er nødvendig (Kotter 1997, 150); Det skal være synlig, medarbeiderne skal kunne være med på å avgjøre om målene er nådd eller ikke. Det skal være entydig, det skal altså ikke kunne diskuteres hvorvidt resultatene er nådd eller ikke. Den kortsiktige gevinsten skal være knyttet opp mot endringsinitiativet.

Steg syv i Kotters modell handler om å styrke resultater og produsere mer endring. Dette gjøres gjennom økt kredibilitet for å endre systemer, politikk og strukturer som ikke går overens med visjonen. Man ønsker også å styrke prosessen med nye prosjekter og temaer. (Hulbak 2020)

Steg åtte og det siste steget i Kotters åttestegsmodell handler om å forankre de nye fremgangsmåtene i kulturen. Kultur i en organisasjon er viktig av tre grunner: De ansatte er valgt og indoktrinert på en god måte, kulturen gjenspeiler seg i handlingene til de ansatte, og alt skjer ubevisst, derfor er det vanskelig å diskutere eller utfordre.

Gjennom en endringsprosess er det svært sjeldent at selve kjernen i den gamle kulturen kan gå over ens med nye visjoner. Dette gjør at det foreligger en stor utfordring i det å få frem nye fremgangsmåter i gammel praksis (Kotter 2012, 156).

2.4 Bærekraft

For å skape en grunnleggende forståelse for begrepet bærekraft blir begrepet gjort rede for i dette kapitlet. Kjernen av det denne oppgaven ønsker å få frem om bærekraft blir redegjort for i kapittel 2.6.5. Begrepet bærekraft ble først brukt i rapporten *Vår felles framtid* (Brundtland og Dahl, 1987). I NS-ISO 37100 er bærekraft definert som “Tilstanden til det globale systemet, inklusive miljømessig, samfunnsmessige og økonomiske aspekter, der nåtidens behov dekkes uten å undergrave fremtidige generasjoners mulighet til å dekke sine behov” (Standard Norge, 2017, s. 1). Dermed defineres bærekraftbegrepet som både sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft. Samspillet mellom disse aspektene som skaper bærekraftig utvikling (Norsk Eiendom og Grønn Byggallianse, 2019). Videre definerer NS-ISO 37100 at de tre aspektene, som ofte omtales som de tre dimensjonene av bærekraft, er gjensidig avhengig av hverandre. Basert på dette kan bærekraft kun oppnås når sosiale forhold, økonomi og miljø, og klima møter hverandre (Oustorp, 2022, s. 11).

Bærekraftig utvikling, eller “Sustainable Development” som det heter på engelsk, er et begrep som er sentralt innenfor temaet bærekraft (Oustorp, 2022, s. 11). Begrepet er definert som “*En utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjon uten å redusere mulighetene for kommende generasjoner*” (Haugen, Sæbøe og Foss, 2020, s. 73).

Bærekraftig utvikling er sterkt tilknyttet FNs bærekraftsmål som defineres som verdens arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (United Nations, 2020). Totalt 17 bærekraftsmål og 169 delmål danner FNs bærekraftsmål (Oustorp, 2022, s. 12). Med en tilslutning fra samtlige 193 medlemsland ble disse vedtatt ved FNs generalforsamling i 2015. Norge har vært en sterk pådriver for å nå de vedtatte målene, noe som medfører at de også er forpliktet til å jobbe for at verden skal nå disse målene innen 2030 (St.meld. 40 (2020-2021)).

Figur 1: FNs 17 bærekraftsmål (FN-sambandet, 2021)



Bærekraftsmålene ble vedtatt på FNs generalforsamling i 2015, med tilslutning fra samtlige 193 medlemsland. Norge har vært en av pådriverne for å få målene vedtatt og er dermed også forpliktet til å jobbe for at verden skal nå disse målene innen 2030 (St.meld. 40 (2020-2021)).

2.5 Et bærekraftig perspektiv på eiendomsutvikling

Fra et bærekraftig perspektiv er det viktig å ta hensyn til hvordan eiendomsutviklere tar bærekraft inn i utviklingen, byggingen og driften av eiendommen og bygningene som utvikles. Bærekraft kan i utviklingen av bygninger relateres til hvordan materialer, aktiviteter og tjenester blir brukt i byggefasen og bruksfasen bidrar til å bygge opp under miljøvennlige elementer for fremtidige generasjoner (Hæhre, Haugen og Lindkvist, 2019, s. 12). Samtidig er det økende krav om å tilpasse seg nye og innstrammede miljøkrav knyttet til klima, energibruk, utslipp, biologisk mangfold, og lignende. (Ness og Øyasæter, 2018, s. 283). Videre skriver Haugen, Sæbøe og Foss (2020), referert til av Oustorp (2022, s. 12), at samspillet mellom mennesker, prosesser og teknologi er nødvendig for å utvikle bærekraftstrategier ut fra bedriftens øvrige strategier, verdier og målsettinger, og svare på utfordringene med “The triple bottom line”; sosial, økonomisk og miljømessig bærekraft.

Det er tidligere nevnt at de tre dimensjonene innen bærekraft må være gjensidig avhengige av hverandre for at bærekraft skal oppnås. Samtidig er det avgjørende at selskapene synliggjør

resultatene til hver dimensjon individuelt. På denne måten kan det påstås at et krav for prosjektsuksess vil være at prosjektet bidrar til å realisere avtalte målsetninger, samtidig som det korrelerer med behov og prioriteringer i samfunnet (Oustorp 2022, s. 12). Samset (2014) påpeker at det også skal være lønnsomt i den forstand at det genererer den langsiktige nytten som var forutsatt. Dette gir grunnlag til å påstå at et vellykket bærekraftig boligprosjekt er et prosjekt som gjør sitt for å realisere de avtalte bærekraftige målsettinger, samtidig som det korrelerer med samfunnets behov og prioriteringer. Parallelt skal det ikke gå på bekostning av utviklers lønnsomhet, og oppnå brukernes forutsatte nytte.

I bygge-, anleggs- og eiendomsnæringen (BAE-næringen) benyttes ofte begrepet grønne bygg (Oustorp 2022, s. 12). Dette kan defineres som eiendommer med hensikt å redusere den negative klimapåvirkningen de påfører det ytre miljøet (Wik og Lindkvist, 2018, s. 1). Oustorp (2022, s. 12) påstår at grønne bygg er en del av det å være bærekraftig. Samtidig har eiendomsutviklere en tendens til å legge hovedvekt på utforming og design som drar nytte av blant annet dagslys, solenergi og naturlig ventilasjon, redusere forbruk, samt behandling av avfall og gjenvinning. Likevel er eiendomsutvikling i et bærekraftig perspektiv en kontinuerlig prosess for å balansere alle de tre dimensjonene bærekraft (Alwaer og Clements-Croome, 2010). Av FN er bærekraftig utvikling definert som “utvikling der økonomisk- og sosial utvikling og miljøvern samvirker og forsterker hverandre gjensidig” (FN-sambandet, 2019). Med dette lagt til grunn kan en eiendomsutvikler kun bygge miljøvennlige bygg, ut fra mål om bærekraft og kvalitet, hvis det er kostnadseffektivt. Samtidig skal det gi positive konsekvenser for forbrukerne. Likedan kan en eiendomsutvikler utelukkende bygge kostnadseffektivt hvis det på samme tid bidrar til å oppnå nasjonale miljøforpliktelser og bygget fungerer for brukerne (Bygg21, 2018, s. 9). Det er viktig å legge til at eiendomsutviklere selv kan velge å utvikle bærekraftig, da det ikke er lovfestet strengere krav enn det som er gitt i TEK17 (Hæhre, Haugen og Lindkvist, 2019). I tillegg kan det påstås at de likevel har samfunnsansvar. Dette velger vi å ikke utdype noe mer i denne oppgaven.

2.5.1 Bærekraftige byggs etterspørsel

Markedsverdien på en bolig defineres etter hva boligkjøperne er villig til å betale for den. Ifølge en studie gjort av Häkkinen og Belloni (2011, s. 249) er ikke boligkjøpere villige til å betale mer for en bærekraftig bolig. Dette på tross av fordeler som lavere driftskostnader, forbedret byningsytelse og miljøprestasjon (Oustorp 2022, s. 22). Hæhre, Haugen og Lindkvist (2019)

konkluderte på sin side i deres masteroppgave at i den grad en miljøvennlig bolig er i stand til å tilføre økt verdi for en boligkjøper, foreligger det til en viss grad en økt betalingsvilje. Likevel presiserer de i konklusjonen at dette ikke er noe som oppleves i bransjen i dag, noe som tyder på at det reelt sett ikke foreligger en økt betalingsvilje (Hæhre, Haugen og Lindkvist, 2019, s. 110). Ved å studere intervjuene gjort av Häkkinen og Belloni (2011) virker det som den generelle kunnskapen knyttet til bærekraftige boliger må økes. Av respondentene trekkes det frem at det bør gjøres en innsats for å øke offentlig bevissthet og kunnskaper om fordelene ved bærekraftige boliger (Oustorp 2022, s. 22). Dette kan blant annet oppnås ved at utviklere bidrar med å kommunisere hvilke fordeler som følger med det å eie bærekraftige boliger. Samtidig må informasjonen være lett tilgjengelig, samt lett å forstå, da boligkjøpere normalt sett ikke er interessenter av forskningsstudier. En slik kommunikasjon og tydeliggjøring av bærekraftige boligens fordeler kan påstås å høre til en eiendomsutviklers samfunnsansvar. Likevel trekker Leikvam og Olsson (2014, s. 93) fram en studie av Guy og Henneberry (2002) som indikerer at det ikke ser ut som virksomheter tar miljøhensyn i større grad enn at det gagnar de økonomisk.

2.6 Bakgrunnsinfo

I dette kapitlet følger en redegjørelse for annen teori det er funnet det relevant å trekke inn etter gjennomførte intervjuer, samt gi et bedre grunnlag for å drøfte teorien det er gjort rede for tidligere i teoridelen.

2.6.1 Energimerking og BREEAM-NOR

I juli 2010 ble energimerking av bygninger obligatorisk i Norge, noe som medfører at alle boliger over 50 kvadratmeter, samt yrkesbygg over 100 kvadratmeter, som skal selges eller leies ut må ha en gyldig energiattest. EUs bygningsenergidirektiv, vedtatt i 2003, er utgangspunktet for regelverket om energimerking av bygninger i Norge og EU (Eidsmo og Svestad, 2011, s. 9). Merket gir en god pekepinn på om oppvarmingsutgiftene er høye eller lave. Samtidig skal det øke bevisstheten rundt energibruk og valg av energikilder i boliger (Direktoratet for byggkvalitet, 2018). Energimerket forteller om boligens evne til å være energieffektiv, samt hvor stor del av oppvarmingen i boligen som dekkes av ikke-fornybare energikilder som olje eller gass, eller fra elektrisitet (Eidsmo og Svestad, 2011, s. 9)

Energikarakteren angir byggets energieffektivitet og blir gitt på en skala fra G (lavest) til A (høyest) (Eidsmo og Svestad, 2011, s. 15). Karakterene blir delt inn som vist i vedlegg 3: Energikarakteren A-G.

Karakteren er en fargeskala fra rød til grønn, hvor grønn er best (Direktoratet for byggkvalitet, 2018). En grønn karakter indikerer at det anvendes bioenergi eller annen type fornybar energi, slik som ved, varmepumpe, sol og fjernvarme. På den andre siden betyr en rød karakter at boligen er avhengig av elektrisitet, olje eller gass. Skalaen sier ikke noe om hvor mye energi boligen bruker.

Building Research Establishments Environmental Assessment Method (BREEAM) er en internasjonalt anerkjent metode for å måle et byggs bærekraftige egenskaper (BREEAM-NOR, 2019, s. 1). Hensikten med BREEAM er at et bygg umiddelbart kan gjenkjennes på at det har blitt planlagt, prosjektert, oppført og driftet i samsvar med prinsipper for beste bærekraftspraksis. Sertifiseringen gjøres etter poengskalaen med klassifiseringene som vises i vedlegg 4: Referanseverdier for BREEAM-NOR.

BREEAM-klassifiseringen gjør det mulig å sammenligne et byggs ytelse med andre bygg vurdert i samme fase av prosjektet. Grønn Byggallianse rapporterer om en økning på 26% i BREEAM-NOR sertifiserte prosjekter mellom 2019-2021 (Oustorp, 2022, s. 14). BREEAM har fra et bærekraftig ståsted definert fire målsetninger som ønskes oppnådd med metoden (BREEAM-NOR, 2019, s. 2): Å redusere miljøpåvirkningen fra byggi livsløpet, å gjøre det mulig å anerkjenne bygg basert på deres miljøfordeler, å tilby en troverdig miljømerking for bygg, å stimulere etterspørselen etter å skape verdi for bærekraftige bygg og bygningsprodukter, samt hele leverandørkjeden. I følge Norsk Byggallianse (*Om BREEAM-NOR*, 2023) er BREEAM-NOR Norges fremste miljøsertifisering av bygg.

2.6.2 Prosjektsuksess

I denne sammenheng ser vi på prosjektsuksess som en taktisk måte å nå sine oppsatte mål på. Suksessen man opplever dersom et prosjekt går slik man ønsker, vil alltid relateres til de målene som blir satt på prosjektet. (Aarseth, Rolstadås, Klev, 2015). Altså, dersom målene som blir satt av prosjektleder eller organisasjonen blir innført, vil man oppleve prosjektet som en suksess.

Judgev og Müller (2005) har utviklet fire vilkår som de mener må være til grunn for at man skal kunne lykkes med prosjekter i det 21. Århundre. De presiserer likevel at disse vilkårene alene ikke er noe garanti for opplevd suksess, men er en grunnstein som må være på plass. De fire vilkårene til Judgev og Müller (2005) er; Suksesskriterier bør være avtalt før oppstart av et definert prosjekt, et velfungerende forhold mellom prosjekteier og prosjektleder, prosjektlederen bør bemyndiges med fleksibilitet, det skal være av interesse for prosjekteier å utføre prosjektet. Som tidligere nevnt så er målsettingen meget relevant når det kommer til prosjektsuksess, da det er de som definerer om et prosjekt blir suksess eller ei. Det er derfor av interesse for oppgaven å gå litt nærmere inn på dette med mål for prosjektet. Det finnes tre typer mål vi må forholde oss til når det kommer til måldefinering i et prosjekt; *resultatmål*, *effekt mål* og *samfunns mål*.

Resultatmålet til et prosjekt skal definere hensikten med prosjektet, og hva som skal være oppnådd når prosjektet er slutført. Disse målene skal ha til hensikt å informere slik at alle er inneforstått med hva som skal leveres, samtidig som disse skal være etterprøvbare. Wysocki, Beck og Crane (1995) har utviklet “SMART” som definerer hva som bør tas i betraktning når man skal utforme mål for et prosjekt. “SMART” står for;

Spesifikt i å oppnå et formål

Målbarhet ved hjelp av indikatorer

Tildelt en ansvarlig person

Realistisk å oppnå med tilgjengelige ressurser

Tidsrelatert ved at varighet er angitt

Dette skal være til hjelp for å utvikle gode resultatmål for et prosjekt. Resultatmålene er oftest sett i sammenheng med tid, kostnad og kvalitet, samt omdømme, helse, miljø og sikkerhet (Samset, 2014)

Effekt mål handler om den effekten prosjektets resultater har på brukerne av sluttproduktet, altså hva det ferdige prosjektet skal oppnå for brukerne. (Aarseth, Rolstadås, Klev, 2015). Dette kan for eksempel være målt i kapasitet, regularitet eller tidsbesparelser. Disse effektmålene skal ifølge Samset (2014) være oppnåelige innenfor en gitt tidsramme.

Samfunns mål har til hensikt å beskrive den nytter eller verdien som prosjektet kaster av seg på sikt til fordel for samfunnet. Innen dette legges det ikke spesielt stor vekt på hva eller hvordan prosjektet skal bidra til å løse behov i samfunnet, men det legges vekt på hvilken samfunnsutvikling som prosjektet skal bygge opp under (Aarseth, Rolstadås, Klev, 2015).

Med dette til grunn kan vi si at prosjektsuksess alltid skal måles ved hjelp av de målene som blir satt for prosjektet. Dersom man måler suksessen i form av resultatmålene som tidligere nevnt i oppgaven, sees det på hvor godt et prosjekt er styrt eller ledet, og man får et mål på prosjektledelsessuksess. Skulle man på en annen side måle suksessen i form av effektmålene, ser man på hvor godt eierens forventninger til prosjektet er innfridd ved hjelp av resultatmålene, og man ser dette som prosjektsuksess (Aarseth, Rolstadås, Klev, 2015).

2.6.3 Verdiskaping

Verdiskaping er et begrep som stammer fra økonomiske teorier hvor det vises til forskjellige aktiviteter, institusjoner eller grupper som fører til økt bruttonasjonalprodukt (BNP), og er en verdsetting eller prissetting som blir gjort av markedet. (Solberg, 2011). Verdiskaping i dette tilfellet vil dreie seg mer om når en organisasjon som skaper resultater gjennom for eksempel salg av produkter, opplevelser eller lignende, får økt verdi. Dette forstås til å være avgrenset til det å nå de målsettingene som organisasjonen har satt seg, eller som bidrag for å oppnå de nevnte målsettingene (Aarseth, Rolstadås, Klev, 2015). En organisasjon som har som målsetting å gi avkastning til sine eiere, vil anstrenge seg stort for å skape verdier som vil gi avkastning. For å eksemplifisere dette; dersom en organisasjon har som mål å skape verdier for sine eiere, må dette målet kombineres med andre målsettinger som kan være i samhandling med eksempelvis miljøvennlig aktivitet eller lignende, som er viktig for interessentene (Kujala mfl. 2019).

2.6.4 Konkurransetrinn

En drivkraft for å implementere bærekraftige løsninger er ambisjonen om å oppnå et konkurransefortrinn i markedet. Oustorp (2022, s. 22) refererer til Norsk Eiendom og Grønn Byggallianse (2016) som skriver at flere selskaper som Entra, Forsvarsbygg og Statsbygg nå bygger plusshus. Dette er bygg som produserer mer energi enn de selv bruker gjennom året. Med slike tiltak ligger selskapene langt foran forskriftene som nå er gjeldende, men det antas at det før

eller siden kan bli strengere krav til nye boligprosjekter (Oustorp 2022, s. 22). Selskaper som alt har utviklet kompetanse på dette vil kunne ha opparbeidet seg et konkurransefortrinn i forhold til selskapene som ikke har utviklet denne kompetansen, da disse kan bli tvunget til å innrette seg etter som nye rammevilkår blir vedtatt. Felles for selskapene nevnt over er at de er store offentlige selskaper og forvaltningsorganer (Oustorp 2022, s. 23). Dette gjør at de har økonomi og ressurser til å investere i kompetansehevinger som gir konkurransefortrinn langt frem i tid. Mindre eiendomsutviklingsselskaper har sannsynligvis ikke den samme muligheten til å gjøre slike investeringer. På den måten vil konkurransefortrinn være et mer relevant intensiv for store offentlige og statlige selskaper, heller enn mindre eiendomsutviklingsselskaper.

2.6.5 Merkevarerbygging og markedsføring

Merkevarerbygging dreier seg om å tilby mer enn det kunden kunne forvente når han eller hun investerte i varen/tjenesten som ble tilbudt (Mikalsen, 2020). Dette kan for eksempel være en gitt følelse eller assosiasjon vedkommende får til den varen/tjenesten som blir investert i. For å få til dette er man nødt til å posisjonere merkevaren korrekt i markedet. Dette kan gjøres på mange ulike måter, men Mikalsen (2020) velger å rette fokus mot de to vanligste formene for å posisjonere seg i markedet innenfor merkevarerbygging: Fremheve de psykologiske produktfordelene og knytte assosiasjoner til varen

For å fremheve de psykologiske produktfordelene så ønsker man å skape positive opplevelser som kan knyttes til varen eller tjenester man tilbyr. For å knytte assosiasjoner til varen/tjenesten er man nødt til å se nærmere på hva forbrukerne forbinder med varen/tjenesten, samt hvilke tanker og følelser som oppstår når forbrukerne ser/hører om merkevaren.

Markedsføring er et relativt stort begrep som omhandler mye. André Mikalsen (2020) beskriver markedsføring som en eller flere aktiviteter som har som formål å gjøre en bestemt gruppe kjent med de varer eller tjenester man tilbyr. Deretter skal det også sørges for at individene innenfor denne gruppen også kjøper de varer eller tjenester som de blir gjort kjent med. Her vil hovedfokuset ligge på det å skape lønnsomhet for organisasjonen på en relativt rask måte. Dette kan eksempelvis være å sette ned prisen på en vare/tjeneste. På denne måten vil det kanskje ikke bygge opp under merkevaren til bedriften, men det kan potensielt være økonomisk gunstig på kort sikt da flere kunder vil investere i varen/tjenesten.

3.0 Metode

For å undersøke hvordan ledelse kan bidra til bærekraftig eiendomsutvikling er det nødvendig å ta utgangspunkt i en forskningsprosess som støtter seg på vitenskapelige metoder og teorier. En metode er en fremgangsmåte, altså et middel for å løse problemer for å komme frem til ny kunnskap. Ethvert middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av goder (Aubert og Alstad, 1985, s. 196). Med utgangspunkt i Everett og Furseth (2020, s. 137) defineres metode som “en strategi eller en teknikk du benytter for å løse problemer eller komme frem til ny kunnskap”. Formålet er å bringe frem gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å muliggjøre dette må forskeren ha en klar strategi for fremgangsmåten. Denne strategien er metoden (Jacobsen, 2015, s. 15).

Dette kapittelet inneholder en redegjørelse av de ulike forskningsmetodene og begrepene for å gi en grunnleggende forståelse av forskningsprosessen. Deretter blir det redegjort for valg av metodisk tilnærming og forskningsdesign for denne bacheloroppgaven. Videre følger en presentasjon forskningsetiske retningslinjer, samt en vurdering av kvaliteten på de innhentede dataene.

3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Bacheloroppgaven tar utgangspunkt i samfunnsvitenskapelig forskning for å besvare den gitte problemstillingen. Samfunnsvitenskapelig metode blir av Johannesen, Christoffersen og Tuft (2016) definert som en måte å fremkalle informasjonen fra den sosiale virkeligheten, samt kunnskap om hvordan den virkelige verden ser ut.

På tross av at undersøkelsene har et felles grunnlag i å utvikle ny kunnskap, kan de ha variable hensikter. Av Jacobsen (2005, s. 16) blir tre hovedtyper hensikter lagt til grunn: beskrivelse, forklaring og prediksjon. Beskrivelse betegnes ved at noen gjennom en undersøkelse ønsker å få mer innsikt i hvordan fenomenet ser ut. Forklaring baserer seg på å finne ut av og forklare oppstandelsen og hendelsesforløpet til et fenomen. Prediksjon har som hensikt å effektivere undersøkelser som innhenter data for å forutsi hva som kommer til å skje i fremtiden. Videre utdyper Jacobsen (2005) at det ikke er særskilt at man får innslag av alle disse tre hensiktene ved gjennomførelse av undersøkelser.

Ved hjelp av metoden fastslår vi en fremgangsmåte for å samle inn empiri, såkalte data om virkeligheten. Jacobsen (2005, s. 22) trekker frem begrepet ontologi for å forstå virkeligheten. Dette er også betegnet som læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Oustorp, 2022, s. 32). På tross av en slik betegnelse er det viktig å påpeke at det er tilnærmet umulig å konkludere en omforent forståelse av hvordan verden faktisk ser ut. Med dette grunnlaget bestemmes metoden ut fra hvilken tilnærming vi mener vil gi oss gode data og belyse spørsmålet som stilles på en faglig interessant måte (Dalland, 2012).

3.1.1 Kvalitative og kvantitative metoder

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode skiller det mellom kvalitative og kvantitative metoder. Hovedforskjellen som skiller de to metodene, er typen data som samles inn. De kvantitative metodene tar sikte på å fange opp mening og opplevelse som ikke kan måles eller tallfestes (Dalland, 2012, s. 112). I Jacobsen (2015, s. 133) sies det at et kvalitativt opplegg har som regel til hensikt å få fram hvordan mennesker *fortolker og forstår* en gitt situasjon, samt å få fram en nyansert beskrivelse av et uavklart tema.

På den andre siden har kvantitative data den fordel at de gir data i form av tall og målbare enheter, også kalt harde tall (Dalland, 2012, s. 112). Denne metoden egner seg best når vi har god forhåndskunnskap til temaet og problemstillingen er relativt klar (Jacobsen, 2005, s. 134). Samlet for de to metodene er likevel at de på hver sin måte bidrar til en bedre forståelse av samfunnet vi lever i, og valg av metode styres av problemstillingen og omfanget av forskningen (Dalland, 2012, s. 112).

3.1.2 Forskningsdesign

Etter å ha utformet en problemstilling er det hensiktsmessig å finne det forskningsdesignet som egner seg best til den aktuelle problemstillingen (Jacobsen, 2015, s. 89). Undersøkelsens validitet avhenger i stor grad av valg av forskningsdesign. Derfor må det besluttes hvilke teknikker det er hensiktsmessig å ta i bruk (Jacobsen, 2015, s. 89). Videre må forskningsdesignet vurderes etter hva som er ideelt og praktisk gjennomførbart (Halvorsen, 2008, s. 96).

3.2 Valg av metodisk tilnærming

Dette kapittelet vil redegjøre for anvendt metodiske tilnærming i oppgavens forskningsprosess.

Alle undersøkelser må ta stilling til hvordan informasjon om virkeligheten skal samles inn. Valg av metodisk tilnærming avhenger av problemstillingen og hva slags data som er best egnet til å besvare den (Jacobsen, 2015, s. 21). For å besvare denne problemstillingen vil det være hensiktsmessig å innhente data og innsikt fra ulike ledere innenfor eiendomsutvikling om deres oppfatning og erfaring om temaet. Videre er denne oppgaven begrenset til å studere et enkelt selskap, noe som gjør denne bacheloroppgaven til et casestudie. Et casestudie kan defineres som et intensivstudie om en person, en gruppe mennesker eller en enhet, som er rettet mot å generalisere flere enheter. I et casestudie er fokuset basert på en definert enhet (Jacobsen, 2002).

Da et kvalitativt forskningsdesign har til hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon, er dette designet vurdert til det mest hensiktsmessige å gjennomføre i denne bacheloroppgaven. I et slikt kvantitativt opplegg vektlegges en forståelse snarere enn en forklaring (Tjora, 2021, s. 27). I tillegg vektlegges det nærhet til den det forskes “på”, sammen med en åpen interaksjon mellom forsker og informant, heller enn avstand til sine respondenter, og data i form av tekst, heller enn tall (Oustorp, 2022, s. 33). På denne måten er et slikt undersøkelsesopplegg spesielt interessant når problemstillingen er definert som eksplorerende og vil gi forskningen en nyansert beskrivelse med vektlegging på detaljer og det unike med hver informant (Jacobsen, 2015, s. 64).

Med en kvalitativ metode lagt til grunn i undersøkelsesopplegget er det å oppnå en helhetlig forståelse fra et utvalg på få enheter (Jacobsen, 2015, s. 137). Da problemstillingen er å anse som eksplorerende og er avhengig av ledernes egne erfaringer og meninger, vil forskningsprosessen som legges til grunn bli basert på innhenting av kvalitative data gjennom dybdeintervjuer.

Dybdeintervjuene vil bli gjennomført med fem ulike ledere innenfor organisasjonen gjennom semistrukturert intervju. Her anvendes en intervjuguide med en liste over spørsmål som skal belyses i samtalen mellom intervjuer og informant, og spørsmålene tilpasses hver enkelt respondent (Malt og Grønmo, 2023). Hensikten vil være at informanten skal reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det valgte temaet (Tjora, 2021, s. 127). Det anses at et slikt opplegg krever mye tid til analysering av til tider svært komplekse data, noe som vil gi en høy begrepsgyldighet og åpenhet.

3.2.1 Bakgrunn for valg av metode

Det er hensiktsmessig å gjøre rede for bakgrunnen for valg av metode, samt argumentere for hvorfor potensielt andre metoder ikke er egnet for det vi ønsker å forske på. Først og fremst er valg av kvalitativ metode basert på den eksplorerende problemstillingen som er valgt. Dette danner grunnlag for at kvalitativ metode er å foretrekke fremfor kvantitativ metode. For at en kvantitativ metode skulle vært aktuelt ville det vært mer relevant å ha en testende problemstilling (Oustorp, 2022, s. 35). En slik problemstilling ønsker å forske på hyppigheten, omfanget eller utstrekningen av et fenomen, ofte med hensikt å innhente generaliserbare data (Jacobsen, 2015, s. 64).

For å få data og kunnskap om hvordan ledelse kan bidra til bærekraftig eiendomsutvikling er det høyst aktuelt å innhente erfaringer, meninger og nyanser basert på eiendomsutvikleres kunnskaper. Gjennom et standardisert spørreskjema vil det være utfordrende å få informantene til å fortelle om egne meninger og erfaringer knyttet til problemstillingen, noe som øker risikoen for å gå glipp av relevant data. Samtidig innehar ikke nødvendigvis “mannen i gata” tilstrekkelig kunnskap om temaet som blir studert, og det kan dermed bli en utfordring å forstå problemstillingen og hva forskerne ønsker å oppnå med forskningen (Oustorp, 2022, s. 35). Dermed anses det at kun et fåtall av de som jobber i eiendomsutviklingselskaper innehar disse nødvendige kunnskapene i kombinasjon med erfaringer fra bransjen gjennom et visst antall år. Med dette tatt i betraktning er det vurdert at kvantitativ metode ikke er like egnet for den valgte problemstillingen, og at den mest hensiktsmessige metoden å benytte for denne bacheloroppgaven er kvalitativ metode. Valget av case ble gjennomført ved å gjennomgå alle selskapene som drev med eiendomsutvikling i nærområdet rundt Lillehammer. Da Mosetertoppen Hafjell AS dukket opp, var dette selskapet forfatterne hadde best kjennskap til noe som trigget interessen for dette caset.

3.2.2 Dybdeintervju

Målet med dybdeintervjuer er å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd (Tjora, 2021, s. 127). På den måten kan det sies at dybdeintervjuer kan kjennetegnes ved at forsker og informant prater sammen i en vanlig dialog og at data som samles inn kommer i form av ord, setninger og fortellinger

(Jacobsen, 2015, s. 156). Gjennom dette er hensikten å skape en samtale med struktur og formål om å studere informantens meninger, holdninger og erfaringer bundet til det gitte tema (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2016, s. 145). Dette er for å få informanten til å selv tenke gjennom temaet og komme med sin ærlige mening knyttet til spørsmålene som blir stilt (Oustorp, 2022, s. 38). Dette vil ifølge Jacobsen (2005, s. 135) bidra til å gi både dybde og bedre detaljforståelse for det som undersøkes. Spradley (1979) underbygger dette ved å påstå at dybdeintervjuet anses som en metode basert på et fenomenologisk perspektiv der forskeren ønsker å forstå informantens opplevelser samt hvordan informanten reflekterer over dette (Oustorp, 2022, s. 38).

Intervjuene har blitt gjennomført som enten strukturert én-til-én, eller to-til-én, samtale med en intervjuguide med tema, fast rekkefølge og kun åpne svar. Samtidig ble det stilt oppfølgingsspørsmål der det var naturlig. Dette sikret at samtalen kom inn på temaene som skulle belyses, samtidig som enhver informant fikk ytret sin ærlige mening om disse temaene (Jacobsen, 2015, s. 150). Oppfølgingsspørsmålet sikret mer dybde i informasjonen dersom informanten kom med informasjon det var relevant å fordype seg i.

3.2.2.1 Strategisk utvalg av informanter til intervju

For utvalg i kvalitative intervjustudier er hovedregelen at det velges informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle tema (Tjora, 2021, s. 145). Videre gjøres et strategisk utvalg ved å velge personer som har bestemte kunnskaper eller erfaringer (Dalland, 2012, s. 163). Videre sikres gode data ved å fastsette et visst antall informanter, samtidig som antallet ikke er for mange. Basert på Jacobsen (2015, s. 178) sies det at en øvre ramme på 20 ofte er mer enn nok (Oustorp, 2022, s. 38).

3.2.2.2 Kriterier ved valg av informanter

Ved et strategisk utvalg må informanter velges etter en rekke kriterier som sørger for at informantene gir god informasjon og bidrar til relevans for oppgaven (Jacobsen, 2015, s. 181). Hvilke kriterier som legges til grunn varierer på bakgrunn av typen informanter som skal undersøkes. Det var for denne bacheloroppgaven aktuelt å starte relativt bredt for å finne riktig selskap å fordype seg i før valget av hver enkelt informant ble gjort, og kriteriene ble følgelig satt med bakgrunn i dette. Kriteriene som ble satt ved utvelgelse av informanter ble som følgende:

1. Selskapet skal ha drevet med eiendomsutvikling i flere tiår.
2. Selskapet skal være lokalisert i eller rundt Lillehammer.
3. Informanten innehar gode kunnskaper knyttet til ledelse og utvikling av boligprosjekter.
4. Informanten har en formening om begrepet bærekraft og arbeider i større eller mindre grad med bærekraft i selskapet.
5. Informanten jobber i stor eller liten grad direkte knyttet til den operasjonelle delen av prosjektet.

Grunnen til at det etterspørres informanter som jobber både i stor eller liten grad direkte knyttet til den operasjonelle delen av prosjektet er at forskerne ønsker å belyse at også andre deler, som markedsføring, av selskapet er med på å påvirke en bærekraftig eiendomsutvikling. Dette var som nevnt tidligere også en tilleggsopplysning som ble kjent gjennom de første intervjuene. Det presiseres at alle informantene i et eller annet omfang er tilknyttet betydningsfulle lederstillinger i hovedselskapet eller selskapene tett knyttet opp mot dette.

Videre er selskapets lokasjonskriterier valgt som så forfatterne skal få en oppgave som i mest mulig grad er aktuell for nærområdet.

3.2.2.3 Rekruttering av informanter til dybdeintervju

Kriteriene nevnt ovenfor er lagt til grunn i rekrutteringen av informanter. Arbeidet startet med å kartlegge hvilke eiendomsutviklingsselskaper som tilfredstilte utvalgskriteriene. Dette ble gjort i form av internettsøk, samt samtaler med bekjente av forfatterne, og veileder. Gjennom disse samtalene var det mulig å komme frem til selskapet det var aktuelt å fordype seg i. Gjennom videre samtaler med daglig leder i selskapet fikk forfatterne en grundigere forståelse av hvordan selskapet var satt opp. Resterende personer det kunne være aktuelt å spørre om de ønsket å stille til dybdeintervju ble valgt som følger av dette. Flere av informantene er ikke direkte ansatt i hovedselskapet som er valgt i denne oppgaven, men alle har i stor grad hatt tilknytning til selskapet i et betydelig antall år da de kontinuerlig har vært leid inn av selskapet.

De potensielle informantene fikk i februar, mars og april 2023 tilsendt en e-post med et informasjonsskriv med samtykkeerklæring. Dette inneholdt den aktuelle problemstillingen,

formål og planlagt gjennomførelse. Informasjonsskrivet med samtykkeerklæringen kan ses i vedlegg 5. Informantene ble videre bedt om en bekreftelse på at han eller hun ønsket å stille til intervju. Noen av informantene ble også fulgt opp på telefon da de ikke svarte på e-post. Alle avtaler er dog gjort skriftlig. Dersom deltakelsen ble bekreftet, ble videre tidspunkt for intervju avtalt. Disse fant sted i løpet av mars og april 2023. Dette for at informantene skulle få mulighet og tid til å forberede seg, samt å sette seg inn i temaet. Intervjuguidene kan ses i vedlegg 6 til 8.

Samtlige informanter hadde innen april 2023 bekreftet at de ønsket å stille til intervju. Dette ble gjort ved at de selv bekreftet at de ønsket å stille til intervju. Alle de forespurte takket ja til deltakelse.

3.2.2.4 Oppnådd utvalg av informanter til dybdeintervju

Totalt fem personer med ledelsestillinger knyttet til selskapet ønsket å delta i forskningen og samtykket til å bli intervjuet. Gjennom hele forskningsprosessen har alle informantene forblitt anonyme i form av at hver informants navn ikke publiseres. Dog er informantene klare over at deres identitet enkelt kan spores da selskapets navn er gjort offentlig i oppgaven.

3.2.2.5 Intervjuguide

Intervjuguiden har til hensikt å lede gjennom intervjuet, samtidig som den skal forberede forskeren både faglig og mentalt til å møte intervjupersonen (Dalland, 2012, s. 167). Strukturen kan variere i form av struktur, men den skal gi en oversikt over hvilke temaer det skal snakkes om i intervjuet. Dette sikrer at alle temaene som skal belyses blir berørt (Jacobsen, 2015, s. 150). Ifølge Oustorp (2022, s. 41) skriver Tjora (2021, s. 167) om sin personlige preferanse med ferdigformulerte, fullstendige spørsmål, med stikkordspregede hjelpespørsmål eller tilleggstemaer. Denne strukturen er også valgt for denne forskningsprosessen. Det ble likevel gjort rom for andre oppfølgingsspørsmål dersom informanten kom innom interessante og relevante opplysninger intervjuerne ikke var forberedt på. Hvor intervjuet skulle avholdes fikk informanten selv muligheten til å bestemme. Alle informantene foretrakk at intervjuet skulle gjennomføres via Microsoft Teams.

3.2.2.6 Gjennomføring og dokumentering av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i løpet av perioden mars til april 2023. Alle intervjuer ble

gjennomført elektronisk, én-til-én eller to-til én, via Microsoft Teams. Dette både som et ønske fra informantene, men også for å gjøre det enklest mulig for forfatterne som fleksstudenter. Alle intervjuene ble tatt opp via UiOs diktafon og transkribert gjennom deres systemer. Dette la grunnlag for god transkribering i etterkant, samtidig som det la til rette for at informantenes personvern var sikret dersom noen skulle ønske å trekke seg. Samtlige informanter signerte på en samtykkeerklæring i forkant av intervjuet for å bekrefte deltakelse og godkjenning av taleopptak. Intervjuene ble i etterkant transkribert til totalt 90 sider. Ved ferdigstilling av bacheloroppgaven blir all innhentet informasjon, både skriftlig og opptak, slettet.

3.2.3 Forskningsetiske retningslinjer

Det finnes flere konsekvenser for samfunnsvitenskapelige undersøkelser, både for de som blir undersøkt, og samfunnet (Oustorp, 2022, s. 41). Derfor har forskeren en plikt til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen som blir gjennomført kan oppfattes og bli brukt (Jacobsen, 2015, s. 45). Når det gjøres etiske overveielser handler det om å følge mer enn regler. Altså er det viktig å tenke over hvilke etiske utfordringer arbeidet medfører, og hvordan disse kan håndteres. Dette medfører at etiske overveielser og ryddig bruk av personopplysninger ikke bare er en forutsetning for studentoppgaver og for forskning, men også for å ivareta et godt forhold til de menneskene som stiller opp med sine erfaringer og opplevelser (Dalland, 2012, s. 95).

Da forskningsprosessen startet opp ble Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) kontaktet for å få en vurdering på om undersøkelsesopplegget som var planlagt oppfyller kravene for å ivareta personvernet til personene som deltar i forskningen. NSD har videre sitt mandat i personopplysningsloven. Dette har til hensikt å beskytte den enkelte mot krenkelse av personvernet gjennom behandling av personopplysninger (Dalland, 2012, s. 100). Vurdering NSD la frem for denne oppgaven var at behandlingen av personopplysninger er i samsvar med personvernlovgivningen. I forbindelse med innsendingen ble det også gjennomført en risikoanalyse. Dette finnes i vedlegg 9 der vi konkluderte med en lav risiko for at personopplysninger kommer på avveie.

Jacobsen (2015, s. 47) mener det er tre grunnleggende krav knyttet til forskningsetikken i Norge i dag (Oustorp, 2022, s. 42); *informert samtykke, krav på privatliv, og krav på å bli korrekt gjengitt.*

For begrepet *informert samtykke* er den grunnleggende forutsetningen at den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen, som presiseres gjennom hovedpunkter som kompetanse, frivillighet, forståelse og full informasjon. Dette betyr i korte trekk at informanten selv skal være i stand til å frivillig bestemme om vedkommende ønsker å delta. Samtidig skal de ha tilgang til full informasjon om forskningens hensikt, fordeler og ulemper det potensielt kan medføre, og hvordan empirien skal benyttes. I tillegg skal informanten inneha full forståelse av informasjonen (Jacobsen, 2015, s. 47-48). Samtlige informanter i denne bacheloroppgaven har gitt frivillig samtykke gjennom e-post og signert på en samtykkeerklæring i forkant av intervjuet. Denne ble sendt ut sammen med informasjonsskrivet med intensjon om å gi full informasjon om hensikten med intervjuene. I tillegg ble det i informasjonsskrivet oppfordret til å komme med spørsmål, såfremt det oppstod spørsmål eller uklarheter knyttet til prosessen.

Den grunnleggende forutsetningen for begrepet *krav til privatliv* går ut på at den som undersøkes har rett til et privatliv (Oustorp, 2022, s. 42). Dette går ut på at deltakerne skal ha mulighet og rett til å kontrollere om informasjonen skal gjøres tilgjengelig for andre, samtidig som de skal forsikres om at forskeren ivaretar konfidensialitet og ikke anvender informasjonen på den måte at personen kan identifiseres (Johannesen, Christoffersen og Tuft, 2016, s. 86). Informantene forblir anonyme gjennom hele forskningsprosessen, men det har vært viktig å formidle at personene kan gjenkjennes gjennom oppgaven da det gjeldende selskapet er såpass lite som det er.

For det siste begrepet, *krav på å bli korrekt gjengitt*, går den grunnleggende forutsetningen ut på at forskerne til enhver tid skal forsøke å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng (Jacobsen, 2015, s. 51). Ved å transkribere hvert intervju og sende dette til den respektive informanten gjennom- og korrekturlesing, samt godkjenning, ble dette punktet ivaretatt.

3.3 Dataanalyse

Ved analyse av kvalitative data er formålet å redusere tekster til mindre bestanddeler, eksempelvis ord og setninger, for så å binde sammen disse elementene og forsøke å forstå delene i lys av helheten som dannes (Jacobsen, 2015, s. 198). Målet med dette mener Tjora (2021, s. 216) er å gjøre slik at en leser av forskningen skal få økt kunnskap om temaet det forskes på, uten å selv måtte gjennomgå all data som er generert i løpet av forskningsprosessen.

All empiri fra samtlige intervjuer er transkribert i forbindelse med analysen. Dette for å gi en så gyldig gjengivelse som mulig, samt formidle informantene ønsket å meddele (Folkvord, 2022, s. 10). Likevel er det ikke usannsynlig at det kan skje en omforming og at den som skriver vil kunne påvirke meningen med teksten. Dette er særlig aktuelt når intervjuene ikke skjer ved at partene er fysisk til stede, altså at møtene eksempelvis skjer via Microsoft Teams, og forskerne ikke kan se informantens kroppsuttrykk like tydelig som ved et fysisk oppmøte (Malterud, 2017, s. 77-78). Hvordan muligheten for omforming er redusert er beskrevet ytterligere i avsnittet om reliabilitet.

Videre etter transkriberingen er datamaterialet gjennomgått og sortert i kodegrupper i henhold til koding innenfor kvalitativ metode. Koding innebærer at større eller mindre elementer av teksten merkes med stikkord, koder, som beskriver eller karakteriserer innholdet i hvert element (Grønmo, 2023, avsnitt 4). Kodene danner grunnlag for å utvikle felles kategorier som igjen blir analysert, tolket og delt inn i kodegrupper eller hovedkategorier (Malterud, 2017, s. 100-106). Hovedkategoriene og nøkkelfunnene gjort i analysen er presentert i kapittel 4.

3.3.1 Evaluering av datakvalitet

Ifølge Hammersley og Atkinson (1987) er kravet til kvalitet i kvalitative undersøkelser knyttet til forskernes evne til å reflektere over sammenhengen mellom selve forskningen og resultatene som presenteres. Jacobsen (2015, s. 247) utdyper dette videre ved å si at jo mer åpen og reflektert forskeren er, dess sterkere vil forskningens troverdighet bli. Videre setter Dalland (2012, s. 120) ord på dette ved å påstå at det er to spørsmål som må stilles når det gjøres en vurdering av kvalitet på empiri (Oustorp, 2022, s. 44):

1. Hvilken relevans og gyldighet har empirien for problemstillingen? (valid)
2. Hvor pålitelig og troverdig er empirien som er samlet inn? (reliabel)

3.3.1.1 Validitet

Validitet baserer seg på graden av gyldighet og relevans empirien har overfor problemstillingen oppgaven skal svare på (Halvorsen, 2008, s. 17). Det vil si at empirien som samles inn faktisk skal gi svar på det eller de spørsmålene som er stilt. Samtidig må dataene være ansett som gyldig (Dalland, 2012, s. 52). Innen vitenskapelig metode blir det operert med to ulike typer gyldighet og relevans, intern- og ekstern validitet (Jacobsen, 2015, s. 16). Intern validitet går ut på i hvilken grad den innsamlede empirien har dekning for konklusjonene som blir trukket. På den andre

siden handler ekstern validitet om hvorvidt et funn kan generaliseres til å gjelde også i andre sammenhenger (Jacobsen, 2015, s. 17). Videre har kvantitativ forskning sin styrke i intern validitet på bakgrunn av forståelse og nærhet, mens kvantitativ forskning appellerer til ekstern gyldighet ved å ha sin styrke knyttet til oversikt og avstand (Jacobsen, 2015, s. 138).

I gjeldende forskningsprosess er det kun benyttet kvalitativ forskningsmetode i form av dybdeintervjuer, noe som gir bacheloroppgaven et fokus på intern gyldighet, samt om den innsamlede informasjonen som fremlegges er en sann beskrivelse av virkeligheten. Det legges også vekt på om gjengivelsen av dataene er riktig og om konklusjonene gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 228). Det er ikke fokusert på ekstern gyldighet i denne oppgaven. Ettersom utvalget består av fem personer med ledelsesstillinger knyttet til selskapet, vil det potensielt ikke dannes grunnlag for generalisering av funnene.

En sentral vurdering knyttet til validitet er om vi har fått tak i de riktige kildene. Derfor vil dataenes validitet være sterkt forbeholdt av kildene dataene kommer fra. Samtidig er det viktig å stille seg kritisk til om de rette kildene er anvendt (Jacobsen, 2015, s. 229). At forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i annen forskning, er ifølge Tjora (2021, s. 263) den viktigste kilden til høy validitet.

Informantene som deltok i dybdeintervjuene er ansatt i ulike selskaper. Likevel er de alle sterkt knyttet til hovedselskapet, Mosetertoppen Hafjell AS, som denne oppgaven tar utgangspunkt i. Alle har betydelig ansiennitet enten i selskapet de jobber i eller eiendomsbransjen som helhet. Deres kunnskap om temaet det forskes på er derfor å anse som både gyldig og relevant. Likevel må det legges vekt på at utvalgte informanter i større eller mindre grad er sterkt knyttet opp mot hverandre gjennom samarbeidet med Mosetertoppen Hafjell AS. Dette øker risikoen for at informantene kan ha påvirket hverandre. Forskerne kan dermed ikke påstå at informantene ikke har snakket med hverandre, men det finnes heller ingen ytterligere forutsetninger for å tro at informantene ikke har snakket sant eller skjult deler av sannheten i dybdeintervjuene.

3.3.1.2 Reliabilitet

At forskningen er reliabel er grunnleggende for all forskning. Den må være til å stole på (Jacobsen, 2005, s. 20). Ifølge Johannesen, Christoffersen og Tufte (2016, s. 36), gjengitt i

Oustorp (2022, s. 45), dreier reliabilitet seg om nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som anvendes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Dette forklares videre med at reliabilitet har å gjøre med påliteligheten til de primære og sekundære kildene, som bøker, forskningsrapporter og dokumenter (Everett og Furuseth, 2020, s. 43). Oustorp (2022, s. 45) påstår også at reliabilitet kan vurderes ved å se i hvilken grad uavhengige observasjoner og målinger av ekvivalente fenomen gir samme eller noenlunde likt resultat.

Reliabiliteten i valg av litteratur for denne oppgaven er sikret gjennom en vurdering av de benyttede kildene. Kildekritikk handler om å fastslå at en kilde er sann, og at kilden på en god måte kan belyse problemstillingen. Samtidig er det viktig å kunne gjøre rede for oppgavens anvendte litteratur (Dalland, 2012, s. 67-68).

På bakgrunn av dette ble det lagt vekt på hvor litteraturen er hentet fra, samt forskningens database og forskernes bakgrunn. Alt for å sikre høy reliabilitet. Dette omfatter i all hovedsak kilder fra relevante fagbøker og forskning hentet fra anerkjente bibliografiske databaser. Litteraturen ble avgrenset ved å velge litteratur som er vurdert til å gi best gyldighet, holdbarhet og relevans til den gitte problemstillingen.

Denne bacheloroppgavens forskningsprosess har bestått av dybdeintervjuer. For enkelte oppgaver blir det sett på som mer nøyaktige og pålitelige dersom alle informantene har blitt intervjuet med spørsmål i henhold til den samme intervjuguiden (Oustorp, 2022, s. 45). I et semistrukturert intervju vil man ofte benytte en på forhånd oppsatt intervjuguide, men vil samtidig tilpasse spørsmålene til den enkelte informant. I dette tilfellet da en innleid prosjektleder ikke nødvendigvis bør motta de samme spørsmålene som lederen for markedsføring, eller daglig leder. Det vil også være rom for å forfølge tema og svar som kommer opp i løpet av intervjuet som man ikke på forhånd har definert dersom dette tilfører oppgaven noe nytt eller interessant.

Den såkalte intervju effekten blir trukket frem blant svakheter knyttet til forskningens reliabilitet (Jacobsen, 2015, s. 242). Dette forklares ved at situasjonen rundt kan påvirke informantene. Gjennom gjennomføringen av dybdeintervjuene er det lagt vekt på at informantene skal føle seg trygg og at det skal oppfattes som en vanlig samtale. Slik kan intervju effekten reduseres. For å redusere denne effekten ble det lagt opp til at informantene hadde frihet til å velge selv hvor intervjuet skulle gjennomføres. Samtlige informanter ønsket å ha intervjuene over Microsoft

Teams. På denne måten kunne informantene sitte der de selv ønsket, noen ønsket også å ikke ha på kameraet, noe som gjorde de mest mulig komfortable. Samtidig vil dette muligens trekke ned forskningens reliabilitet da den personlige nærheten uteblir. I tillegg fikk informantene muligheten til å få intervjuguiden tilsendt i forkant av intervjuet slik at du skulle være godt forberedt. Dette også for at sjansen for uventede og potensielt ubehagelige spørsmål, samt muligheten for at informantene skulle føle seg uforberedt, ble redusert. Likevel var det flere av informantene som ønsket å stille til intervju på relativt kort varsel etter innkalling, noe som reduserte tiden de hadde til å forberede seg.

Tjora (2021, s. 164-165) legger frem at utfordringen med at informanter kan forsøke å svare “riktig” på spørsmålene for å fremstå i et godt lys i forskningsprosjektet er en annen effekt som kan svekke forskningens reliabilitet. For å sikre høyere reliabilitet ble det i denne sammenheng stilt kontrollspørsmål til informantene for å bekrefte eller avkrefte påliteligheten i svarene deres. Dersom noe var uklart eller informantene svarte ulikt på to spørsmål med sammenheng, ble det stilt oppfølgingsspørsmål som i minst mulig grad skulle være ledende.

Slik Oustorp (2022, s. 46) skriver i sin masteroppgave må det trekkes frem at informasjonen som fremkommer i løpet av intervjuene, kun hører den enkelte intervjusituasjonen til. Det er viktig å trekke frem det faktum at dybdeintervjuer er betraktet som en situert kontekst som ofte fremtrer ved forskning. Dette kan ha vært med på å styre informantenes svar. For å i størst mulig grad unngå å legge ord i munnen på informantene er det derfor blitt forsøkt å forme anledningen og heller oppfordre til informantenes fortellinger (Tjora, 2021, s. 164-165). Indergård og Collins (2019, s. 37) beskriver i sin masteroppgave, gjengitt av Oustorp (2022, s. 46), at hvorvidt en annen forsker vil få de samme resultatene er vanskelig å si da spontane spørsmål stilt under intervjuet vil muligens ikke være de samme for begge forskerne. Et slikt prinsipp vil også være gjeldende for denne bacheloroppgaven. For å unngå dette i størst mulig grad er det forsøkt å være bevisst på hvilke begreper og språkuttrykk som er brukt samtidig som informanten har fått rom til å betegne opplevelser og erfaringer med egne ord.

4.0 Presentasjon av data

I dette kapitlet vil det bli gjort rede for funnene fra den kvalitative forskningsprosessen. Alle funnene presentert i dette kapitlet er basert på svar fra dybdeintervjuene som er gjennomført med fem ulike personer med ledelsestillinger knyttet til Mosetertoppen Hafjell AS. Det presiseres at selv om informantene representerer hovedselskapet samt andre selskaper tett tilknyttet dette, representerer ikke deres svar, holdninger og personlige meninger følgelig selskapene som helhet. Det blir først redegjort for informantenes syn på begrepet bærekraftig eiendomsutvikling før andre sentrale funn blir presentert.

4.1 Begrepet bærekraftig eiendomsutvikling

Informantene hadde et relativt likt syn på bærekraft, og FNs bærekraftsmål dannet utgangspunktet for samtlige oppfatninger av begrepet bærekraft. Videre kommer det frem at det er ulikt hvilke bærekraftsmål som vektlegges av den enkelte. Innleid prosjektleder trekker spesielt frem bærekraftsmål nummer 13.

Videre trekkes det økonomiske perspektivet frem sammen med et perspektiv på samfunnsansvar: "Eieren vår fokuserer jo veldig på økonomi, og det er et mål i forhold til bærekraft for selskapet. Hvis vi ikke klarer å gjennomføre dette med grei økonomi, så stopper det opp." Markedsansvarlig trekker også frem at bærekraft er et vidt begrep der de fleste trekker frem det miljømessige perspektivet først, men støtter og opp under at: "ingenting er bærekraftig hvis det ikke er økonomisk bærekraftig"

Daglig leder på sin side mener det knyttes mange forhold til at et prosjekt skal være bærekraftig, men trekker frem at: "I vår tid, spesielt de siste årene, har bærekraft ofte vært knyttet opp mot klimagassutslipp". Samtidig legges det til at økonomi er en avgjørende faktor for at nesten alle prosjekter skal være bærekraftige, og legger til at: "Du er avhengig av å ha en positiv økonomi i hvert prosjekt for at det skal være bærekraftig".

Avslutningsvis ønsker daglig leder å understreke at flere av bærekraftsmålene kan være viktige å prioritere, og at de i stor grad bidrar med å utvikle fritidsaktiviteter. Her trekkes det frem at folkehelse og folkehelseperspektivet er: "et av de viktige bærekraftsmålene gjennom den aktiviteten vi tilrettelegger for. Dette er viktig for å oppnå utvikling av et bærekraftig samfunn".

Det er også verdt å trekke frem at samtlige ledere trekker frem at alle bygg de nå produserer skal ha energimerking A som en del av synet på bærekraftig eiendomsutvikling.

4.2 Sentrale funn i analysen

Med utgangspunkt i transkribering og koding av intervjuene ble det utviklet felles hovedkategorier som er definert som sentrale funn i analysen. Videre er det valgt å systematisere hovedkategoriene under problemstillingens hovedpunkter; ledelse, utfordringer og suksessfaktorer. De sentrale funnene er presentert i vedlegg 10.

4.3 Ledelse

Informantene ble spurt om ulike spørsmål knyttet til ledelse og hvordan ledelse kan bidra til bærekraftig eiendomsutvikling. *Endring, lederrollen, og bærekraftig ressursbruk og produksjon* er temaene som gikk igjen i intervjuene.

4.3.1 Endring

På spørsmål rundt endringsprosesser og fremtidige trender innen bærekraftig eiendomsutvikling kommer det flere relevante innspill fra informantene. Nedenfor presenteres noe av det som er sagt i forbindelse med temaet endring.

Spesielt daglig leder og innleid prosjektleder, som har jobbet sammen siden 1992, trekker frem endringen som har skjedd i hyttemarkedet siden de begynte i bransjen. Daglig leder beskriver prosessen med utvikling av medielandsbyen i forbindelse med OL i 1994 som starten på den moderne hyttebyggingen på Hafjelltoppen. Som følge av dette oppsto en voldsom eskalering i utviklingen av fritidsboliger i Norge med nye selskaper, aktører og produkter.

Endringen beskrives på denne måten:

Det som skjedde i årene etter OL var at hyttene ble mye større enn de hadde vært før. (...) de gikk fra å være en kanskje maksimalt 110-115 kvadratmeter store til å bli 200 kvadratmeter på et blunk. (...) du fikk innlagt vann, og hadde strøm og TV. Det ble moderne infrastruktur på alle hytter.

For å tenke mer bærekraftig og reversere denne prosessen tok selskapet etter hvert aktive grep. Dette ble gjort med Vy Hytta, som er en mindre og mer arealeffektiv hytte. Daglig leder beskriver det som en stor, men spennende, endringsprosess som de i stor grad har lyktes med. Begrunnelsen for endringen beskrives ved at: “folk skulle ha fire soverom der ute, men du trenger egentlig ikke mer enn 90 kvadratmeter store hytter for det”.

Samtidig kommer det frem at det er viktig å være fremtidsrettet. På spørsmål om hvilke endringer informantene ser for seg at kommer til å bli mest aktuelle i fremtiden trekker alle frem dette med videre utvikling av arealbruk. Markedsansvarlig trekker frem at leiligheter og det å bygge i høyden i større grad kan komme til å bli aktuelt, altså at man må bygge tettere og utnytte arealer bedre. Daglig leder understreker dette, men trekker også frem endringer i form av energibehov og bygging rundt knutepunkter sett i sammenheng med begrepet energiøkonomi.

Daglig leder beskriver utfordringene til hvordan vi bor i Norge slik:

Vi ser dette spesielt energiøkonomisk. Bærekraft handler veldig mye om energi, fordi hele samfunnet forbruker energi, og vi skal i stor grad reparere den skaden som vi er i ferd med å påføre ved å produsere nye, såkalt fornybare energier. (...) Vi må nok ha mer fokus på tettstedsutvikling, knutepunktutvikling. (...) over tid vil vi forlate den strukturen vi har i dag med mange eneboliger (...) du må jo treffe på alle de parameterne som vil gjelde om 15-30 år, og da tror jeg det med knutepunkt vil være helt avgjørende.

Videre er det aktuelt å trekke frem at Mosetertoppen Hafjell AS er organisert som et eget AS. Formålet er å gjennomføre prosjektet som strekker seg fra 2007 til 2032. Det første året ble brukt på å planlegge og legge strategien for gjennomføringen, noe som førte til tre store planer: “En plan for når vi skulle gjennomføre regulering av områdene og en av en plan for når vi skulle bygge ut infrastruktur på områdene, og en plan for gjennomføringen av salg på de forskjellige delområdene”. Med utgangspunkt i Mosetertoppen Hafjell AS leies andre selskaper inn for å gjøre jobben som skal gjennomføres til enhver tid. Det er også verdt å nevne at daglig leder er del av, og har opprettet, en rekke andre selskaper som er avgjørende i gjennomføringen av prosjektet.

4.3.2 Lederrollen

Lederrollen er en felles betegnelse vi har valgt å bruke for hvordan lederne mener de bør opptre og hvordan de oppfattes av de de jobber med, samt ulike valg tatt av lederne for å forme hovedselskapet og selskapene rundt for å drive eiendomsutvikling på best mulig måte. Vi kommer først til å gå inn på lederegenskaper.

Daglig leder selv trekker frem at det viktig å være bevisst, få kontinuerlig påfyll av ny kunnskap, og jobbe med folk som er bedre enn deg selv. Fordelen med dette beskrives ved at: “du er oppdatert så du kan bruke ny og moderne teknologi for å gjennomføre prosjektene”. Videre beskrives viktigheten av å finne folk som er flinkere enn en selv, altså ha gode folk med seg, for å gjennomføre denne typen prosjekter. Dette støttes av markedsansvarlig, som i tillegg trekker frem at daglig leder er god på å gi de ansatte frie tøyler, noe som også trekkes frem som en viktig suksessfaktor. Markedsansvarlig beskriver det slik: “Han gir de ansatte muligheten til å både utvikle seg og utfolde seg. Hvis man har en god idé, så stikker han ikke kjepper i hjulene. (...) han oppmuntrer til å tørre å skape nye ting”. Samtidig trekkes det frem at det å være til stede når de du leder trenger hjelp til å ta viktige avgjørelser er noe de ansatte setter pris på. Dette utdypes ved at daglig leder ikke har tid til å detaljstyre hver enkelt, men at det er mulig å ta en telefon og diskutere viktige beslutninger som skal tas.

På spørsmål om hvordan lederne kommuniserer viktigheten av bærekraftig eiendomsutvikling trekkes det frem at daglig leder spesielt er veldig bevisst på det å kommunisere fordelene bærekraftig eiendomsutvikling medfører. Det beskrives som et markedsmessig kappløp, og at de som ikke har fokus på bærekraft i dagens marked etter hvert vil bli borte. Samtidig vil det sannsynligvis komme krav fra myndigheter om at fritidsboliger må innfri visse standarder, og at de som ikke har tenkt på dette mest sannsynlig ikke får råd til å selge produktene sine. På oppfølgingsspørsmål om hvordan denne kommunikasjonen foregår får vi innblikk i at det ikke er satt noen faste møter for å kommunisere viktigheten av bærekraftig eiendomsutvikling, men det trekkes frem at temaet er diskutert en rekke ganger gjennom den daglige samtalen.

4.3.3 Bærekraftig ressursbruk og produksjon

Gjennom de ulike spørsmålene rundt bærekraftig eiendomsutvikling er et av hovedtemaene som dukket opp, og som vi ønsker å trekke frem, bærekraftig ressursbruk og produksjon. Grunnlaget

for dette dannes gjennom selskapets tolkning av begrepet bærekraft som baserer seg på FNs bærekraftsmål med hovedfokus på klimagassutslipp, økonomi og folkehelse som det alt er gjort rede for i presentasjonen av data. De ulike ledernes oppfatning av ansvar er også verdifullt å trekke inn i dette kapittelet.

Først og fremst ønsker vi å trekke frem at daglig leder, på spørsmål om hvilket ansvar han føler på for å drive bærekraftig eiendomsutvikling, understreker at: “Du føler jo stort ansvar for det, og du føler stort ansvar for at du organiserer og drifter drifta på en god, klok og ansvarsfull god måte”. Samtidig trekkes det frem at ordet bærekraft blir brukt i altfor mange sammenhenger, men at det er viktig å bryte det ned og se på hvilke av bærekraftsmålene som gjør bedriften mest bærekraftig. Daglig leder er klar på at lederen i bedriften har det overordnede ansvaret for at dette blir gjort. Videre er daglig leder, med utgangspunkt i bærekraftsmål nummer sju, opptatt av å jobbe med å få ned energibruken, og at energien er så ren som mulig, samt at alle gjennom bærekraftsmål nummer 17 må samarbeide for å nå målene. Bærekraftsmål nummer 17 er for daglig leder kanskje det viktigste.

Markedsføringsansvarlig utdyper at alle har et ansvar for at et selskap skal drive bærekraftig eiendomsutvikling, og mener måten informant selv kan bidra til dette er ved å bidra til økt salg av bærekraftige løsninger gjennom prosjektene med gode miljøregnskap. Det understrekes at informantens rolle er å få prosjektene ut i markedet, mens prosjektleder i Norconsult, arkitektene og daglig leder setter føringer for hvordan prosjektene skal være. Dette er fulgt opp med prosjektleder i Norconsult som påpeker at det i Mosetertoppen Hafjell AS kun er daglig leder som er ansatt, men at de likevel streber for å velge entreprenører basert på kvalitet. Samtidig følger prosjektleder opp at den enkelte entreprenør opptrer skikkelig i forhold til sine ansatte og underordnede, samt at sikkerheten blir ivaretatt.

Etter å ha sett på ansvaret de enkelte føler på for å bidra til bærekraftig eiendomsutvikling er det naturlig å se på hvilke tiltak som gjøres i forbindelse med ressursbruk og produksjon. Tidligere er det nevnt at mindre arealbruk er et viktig tiltak for å drive mer bærekraftig eiendomsutvikling. I tillegg til å kutte arealbruken på hver enkelt fritidsbolig fra 3-5 mål til å bygge 3-4 boenheter på per mål trekkes det frem at dette også kutter lengden på infrastrukturen. Dette beskrives slik:

“Tidligere (...) måtte du bygge kanskje 4-5 ganger så lang vei, og vann og avløp for å komme til og fram. (...) dette har vi kuttet og komprimert”. Samtidig kommer det frem at det er utviklet et uttak for berg og fjell like nedenfor Mosetertoppen, noe som vil bidra til å bedre den økonomiske- og miljømessige bærekraften da de slipper å kjøre hele veien til Lillehammer. Likevel finnes det utfordringer på dette punktet ved at betongen, som i omtales som en miljøversting i prosjektene, fortsatt må kjøres fra Lillehammer. Daglig leder legger her til at: “på de store prosjektene, så bruker vi betong som har mindre karbon. Så jobber vi veldig mye med å minimere bruk av armering i betongen. Slik at en skal spare klimagassutslipp på det”. Selv om betongen beskrives som kortreist da mye av råstoffene kommer fra Lillehammer, produseres blant annet stålet som blir brukt i andre deler av landet, noe som påvirker klimaregnskapet betydelig i forhold til å bruke lokalt tre.

Til slutt i dette kapittelet er det verdt å trekke frem at Leve hytter, hytteleverandøren Mosetertoppen Hafjell AS anvender i størst grad, og hvor daglig leder også sitter i styret nylig har lansert en ny, grønn hytte. Her er mineralullisolasjonen byttet ut med trefiberisolasjon produsert i nabokommunen, noe som medfører voldsomt forbedret posisjon i forhold til klimagassutslipp. Den nye hyttemodellen påstås også å bli bygget på påler, noe som vil minimere bruken av betong og annet grunnarbeid betraktelig.

Samtidig kommer det frem fra deres nettsider (Lette Hytter, 2023) at denne nye hyttemodellen skal bygges på jordskruer fremfor en tung og ressurskrevende betongsåle og at den skal drives på renere energi ved hjelp av solceller sammen med innovative varmtvannsløsninger.

4.4 utfordringer

Informantene ble også spurt om ulike utfordringer knyttet til bærekraftig eiendomsutvikling. Vi har her funnet frem til temaene *økonomi*, og *eksterne og interne holdninger*.

4.4.1 Økonomi

Det første punktet som kommer frem som en utfordring ved å drive bærekraftig eiendomsutvikling er økonomi. Dette går i stor grad ut på at det er dyrt å komme frem til og utvikle bærekraftige løsninger. Markedsansvarlig beskriver dette, og sin leder, ved at; “han tør å bruke penger på prosjektene han setter i gang”. Daglig leder utdyper dette ved at det i 7 til 10 tilfeller koster ekstra å levere på de målsetningene de har satt. Blant annet har det kommet saftige

tilleggs kostnader for gjennomføring av tiltak for flom og ras. I tillegg er det brukt enorme ressurser på å redegjøre for og prøve ut nye, potensielt bærekraftige metoder både med tanke på byggeprosessen og alternative energikilder. Her vises det blant annet til et prosjekt med en slushmaskin, som produserer snø i varmegrader, der de prøvde å lagre overskuddsvarmen. Da snøen ble produsert på en tid der få var på hytta måtte overskuddsvarmen gjøres om til elektrisk energi som kunne lagres. Det ble dermed konkludert med at prosjektet ble mindre bærekraftig både økonomisk og miljømessig.

4.4.2 Interne og eksterne holdninger

Det siste temaet vi ønsker å belyse innenfor utfordringer knyttet til bærekraftig eiendomsutvikling, og som ble tydelig gjennom intervjuene og analysen, har vi valgt å kalle *interne og eksterne holdninger*. Dette omhandler i korte trekk utfordringer Mosetertoppen Hafjell AS og selskapene de samarbeider med møter på i forbindelse med det de ser på om bærekraftig eiendomsutvikling fra myndigheter, interessenter, og interne ansatte og samarbeidspartnere.

Daglig leder trekker først og fremst utfordringen ved ulike krav satt av myndighetene. Dette beskrives slik: “Vi møter en del utfordringer, litt sånn misforståtte myndighetskrav, hvor det kanskje litt for lett vint stilles krav om løsninger. Og når vi da utreder de løsningene, så viser det seg at de har en negativ effekt i forhold til det du ønsker å oppnå”. Å prøve og dokumentere at dette er feil, trekkes frem som en utfordring.

På oppfølgingsspørsmål om hvordan ledere i Mosetertoppen Hafjell AS og selskapene rundt jobber for å motivere ansatte på tross av disse utfordringene, blir det lagt frem at det handler om å peke på seg selv i stedet for å peke på andre. Med dette mener de at det handler om å se på hvordan de selv kan jobbe med å redusere blant annet klimagassutslippene. Det jobbes altså med å rette fokus på målet som er en selv, og sørge for å utvikle bedriften til å bli mest mulig bærekraftig relatert. Her trekkes det frem at den indre motivasjonen er den viktigste for lederne å formidle, og den nye, grønne hytta blir av flere nevnt som en enorm motivasjonsfaktor for videre arbeid.

Selv om de for det meste ikke ser noen spesielle utfordringer knyttet til virksomheten som drives trekker markedsansvarlig frem at det blant annet er en utfordring å forsvare en sekundærbolig. Det påpekes at miljøtilhengere sannsynligvis ikke er potensielle kjøpere av en fritidsbolig, men det trekkes frem av flere at bygging av fritidsbolig er vanskelig å se på som bærekraftig da det strengt tatt ikke er nødvendig. Samtidig nevnes det at: “hvis du som politiker ønsker å ta tak i et eller annet objekt for å oppnå oppmerksomhet (...) Så kan du jo lett bruke fritidsboligen fordi du kan med ganske god støtte hevde at det er helt unødvendig å bygge fritidsboliger.” Likevel fokuserer informantene på å gjøre så godt de kan for å bygge på en mest mulig bærekraftig måte, da dette er: “viktig for neste generasjon hyttekjøper, eller fritidsboligkjøper”.

Samtidig finnes det andre utfordringer som omhandler selve gjennomføringen av arbeidet. Det trekkes blant annet frem en utfordring rundt det at daglig leder ikke har tid til å styre andre, noe som krever at man er mest mulig: “selvgående og tar saken i egne hender”. Det understrekes at dette kan være en potensiell utfordring uten at det er en utfordring per dags dato.

4.5 Suksessfaktorer

Etter å ha analysert dataene fra spørsmålene knyttet til suksessfaktorer knyttet til bærekraftig eiendomsutvikling kom vi frem til temaene *markedsføring*, *økonomi*, og *fornøyde kunder og prosjektledere*. Kategorien suksessfaktorer knyttes i stor grad opp mot prosjektsuksess.

4.5.1 Markedsføring og merkevarebygging

Det kommer gjennom intervjuene frem at en av de største suksessfaktorene til at Mosetertoppen Hafjell AS har opplevd den suksessen de har, er markedsføringen og merkevarebyggingen. Selv om dette temaet kan oppfattes som noe litt utenfor den gitte problemstillingen, har vi funnet det naturlig å nevne noe om dette da det trekkes frem som en av de største suksessfaktorene. Informasjonen rundt denne underkategorien kommer i stor grad fra markedsansvarlig sammen med daglig leder.

Viktigheten av merkevarebyggingen som en suksessfaktor beskrives av daglig leder som helt avgjørende:

Merkevarebyggingen av de produktene (...) som vi opererer med har vært av avgjørende betydning. (...) Det som er helt sikkert, er at hvis du ikke får solgt varen din så er ikke virksomheten bærekraftig. Merkevarebyggingen har vært så bra at den brukes i forelesninger på Høgskolen (i Innlandet).

Som nevnt tidligere er daglig leder bevisst på å kommunisere fordelene ved bærekraftig utvikling, samt at det er et markedsmessig kappløp som er driveren for dette. Markedsansvarlig utdyper suksessen i dette kappløpet ved at de har truffet godt på målgruppe og valg av arena for markedsføring. Ved anvende kanaler som Dagens Næringsliv og Finansavisen når de ut til de som mest sannsynlig har forutsetningene for å kjøpe en fritidsbolig. Strategien beskrives slik: “I starten var det jo helsider og dobbeltsider jevnt gjennom året (...) målet var å komme raskt opp i merkekjennskap”.

Videre understrekes suksessfaktoren som går på å ha fokus på destinasjon i stedet for hyttene i seg selv. Markedsansvarlig beskriver dette slik: “Vi har sjelden gått ut med hytte og tomt sånt, men vi har sagt verdens beste langrennsløyper, (...) beste sykkelterreng. (...) Du skal selge opplevelsen, du skal skape en lyst til å komme til destinasjon”. Dette for å nå ut til folk som er glad i ski og som kommer på hytta for å bedrive en aktivitet. Gjennom intervjuene kommer det videre frem at Mosetertoppen Hafjell AS har lyktes med å nå ut til de skiinteresserte gjennom ulike sponsorater. Samtidig trekkes Hafjell-gondolen frem som et viktig markedsføringsmiddel, noe som beskrives slik: “da skjønner markedet med en gang at her er det noe som skjer i stedet for at man sier at nei, vi må selge 100 tomter først (...) det har vært en superviktig suksessfaktor for Mosetertoppen”.

Selv om punktene over har vært viktige suksessfaktorer, er det mest aktuelle for perspektivet bærekraftig eiendomsutvikling hvordan den nye, grønne hytta skal markedsføres. Her trekkes det frem at kvalitetene med lavere CO₂-avtrykk, og det å spille på de miljømessige gevinstene hytta medfører, er viktige faktorer, sammen med at det er en funksjonell hytte som ser bra ut. Likevel er det viktig å ikke love mer enn hva det faktisk er. Daglig leder trekker igjen inn ansvaret til hver enkelt for å nå målene, altså å levere et klimagasskutt på 50-60% og understreker dette perspektivet ved å påstå at dette er en kjempefordel da: “du får en sterkere posisjon i markedet

fordi kunden din blir jo veldig tilfreds med at en kjøper seg inn i et prosjekt hvor den type utfordringer er ivaretatt”.

4.5.2 Økonomi

Selv om økonomi er nevnt som en utfordring kom det gjennom intervjuene frem at det også kan sees på som en suksessfaktor innenfor bærekraftig eiendomsutvikling. Daglig leder trekker frem at de ofte klarer å velge løsninger som også er økonomisk gunstige. Selv om det i noen tilfeller må koste ekstra, er det en del prosjekter der de klarer å oppnå det motsatte. Her trekkes det blant annet frem at energibrønner i de store prosjektene er med på å skape en god økonomi. Prosjektleder trekker også frem at det å bygge på et felt, i stedet for å kjøre flere timer til neste tomt det skal bygges hytte på, er mindre ressurskrevende både fra et økonomisk og miljømessig perspektiv. Samtidig trekker markedsansvarlig frem at de bærekraftige løsningene kommer beleilig i dagens samfunn: “med tanke på strømprisen som har skutt i været (...) så at man har tatt de grepene der er jo naturlig nok et fortrinn i en salgsprosess”. Det trekkes også frem at kutten i arealbruken vil føre til økonomiske fordeler for både interessentene og utbyggerne.

4.5.3 Fornøyde kunder og prosjektledere

Til slutt ønsket vi å spørre informantene om hva de legger i prosjektsuksess, da vi forventet at det ville komme inn suksessfaktorer gjennom et slikt spørsmål. De to viktige suksessfaktorene som trekkes frem av informantene her er at *bebyggelsen står seg over tid* og at *kundene er fornøyde*. Daglig leder forklarer dette ved at de vil: “utvikle en bebyggelse som står seg over tid, altså som varer. Som aldri går ut på dato.”. Samtidig trekkes trivselen til kundene frem. De må være fornøyde med produktet de kjøper: “vi måler stort sett bare trivselen til de som bor der. Det er det viktigste kriteriet hos oss”. Dette gjøres gjennom spørreundersøkelser sendt ut til deres kunder.

5.0 Diskusjon/drøfting

I dette kapitlet vil vi analysere resultatene fra dybdeintervjuet, og drøfte disse med bakgrunn i det teoretiske rammeverket fra teorikapitlet som legger grunnlaget for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Kapitlet har den hensikt å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene gjennom reflektert drøfting, samtidig som det skal bidra til ny forskning eller understøtte allerede etablert kunnskap på området. Bacheloroppgavens problemstilling er følgende:

“Hvordan kan ledelse bidra til mer bærekraftig eiendomsutvikling? Utfordringer og suksessfaktorer gjennom et casestudie.”

Kapitlet er organisert etter bacheloroppgavens tre forskningsspørsmål som samlet skal besvare problemstillingen:

1. *Hva legger selskapet i begrepet bærekraftig eiendomsutvikling?*
2. *Hvilke faktorer innen lederteori bidrar til bærekraftig eiendomsutvikling?*
3. *Hva er utfordringene og suksessfaktorene ved å drive bærekraftig eiendomsutvikling?*

5.1 Hva legger selskapet i begrepet bærekraftig eiendomsutvikling?

På spørsmål om hva informantene legger i begrepet bærekraftig eiendomsutvikling ser vi i kapittel 4.1 at de har et relativt likt syn på begrepet. Alle trekker inn at et prosjekt må være bærekraftig både økonomisk og miljømessig, mens enkelte trekker inn dette med folkehelse og folkehelseperspektivet. Fra kapittel 2.4 kommer det frem at bærekraft ifølge I NS-ISO 37100 (Standard Norge, 2017, s. 1) defineres som “Tilstanden til det globale systemet, inklusive miljømessige, samfunnsmessige og økonomiske aspekter, der nåtidens behov dekkes uten å undergrave fremtidige generasjoners mulighet til å dekke sine behov”. Med en definisjon av bærekraftbegrepet kan vi trekke linjer til at bærekraftig ledelse inkluderer både sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft. Trekker vi dette opp mot informantenes forståelse av begrepet bærekraftig eiendomsutvikling, samsvarer dette i relativt stor grad. Vi ser at alle er innom både det økonomiske- og miljømessige perspektivet. Samtidig er det kun én informant, daglig leder, som er innom det samfunnsmessige perspektivet. Når vi ser på dette er det verdt å nevne at teorien i kapittel 2.6 forteller oss at bærekraft kun oppnås når de tre faktorene møter hverandre (Oustorp, 2022, s. 11). Med dette tatt i betraktning kan vi spørre oss om

hovedselskapet Mosetertoppen Hafjell AS og selskapene rundt i sin helhet har en fullstendig forståelse av hva begrepet bærekraftig utvikling innebærer. Samtidig ser vi at det jobbes med å følge opp samarbeidende entreprenører. Dette kan i stor grad relateres til det samfunnsmessige perspektivet. Med bakgrunn i denne tilleggsinformasjonen vil det være naturlig å tenke seg at de fleste har et forhold til alle de tre perspektivene av bærekraft, selv om det ikke kommer direkte frem gjennom intervjuene.

Samtidig er det verdt å legge merke til at samtlige informanter nevner FNs bærekraftsmål i forbindelse med definisjonen av begrepet bærekraftig eiendomsutvikling, samt at de legger vekt på at alle bygg de produserer skal ha energimerking A. FNs bærekraftsmål er av kapittel 2.4 definert som verdens arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (United Nations, 2020). Av intervjuene kommer det frem at spesielt bærekraftsmål nummer 17, *stoppe klimaendringene*, er i fokus, samtidig som de trekker inn at prosjektene må “bære seg økonomisk”. Dette betyr at selskapene i liten grad har fokus på det som går ut på å utrydde fattigdom og bekjempe ulikhet, men heller å stoppe, eller begrense, klimaendringene og sørge for at selskapene er økonomisk bærekraftige. Sett fra et perspektiv basert på eiendomsutvikling er nok dette den mest naturlige tilnærmingen for å drive bærekraftig. Samtidig er det viktig å legge til at et selskap i seg selv ikke klarer å fokusere på alle bærekraftsmålene. Derfor vil vi understreke at det er bedre å fokusere på et utvalg av bærekraftsmålene og heller gjøre dette på en skikkelig måte så tiltakene blir gjennomført.

Dersom vi tar tak i energimerkingen som er nevnt, gir denne en god pekepinn på om oppvarmingsutgiftene er høye eller lave. Samtidig skal det øke bevisstheten rundt energibruk og valg av energikilder i boliger (Direktoratet for byggkvalitet, 2018). Dette kan dermed trekkes opp mot FNs bærekraftsmål nummer 7, som går ut på *ren energi for alle*. Av kapittel 4.3.3 kan vi si at dette er et begrep som trekkes frem av daglig leder, noe som kan tyde på at selskapet har en dypere forståelse av begrepet bærekraftig eiendomsutvikling enn først antatt. Også her er det verdt å legge merke til at det kun er daglig leder som har trukket frem dette punktet, så det finnes ikke grunnlag for å konkludere med at denne forståelsen er gjensidig for alle.

5.2 Hvilke faktorer innen lederteori bidrar til bærekraftig eiendomsutvikling?

5.2.1 Endring

Som kjent fra delkapittel 2.3.3 kan en endring defineres som å være observerte ulikheter i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon (Rasen og Reiersen, 2018, s. 14). Det er lett å se for seg at stabilitet er et positivt ord for en organisasjon, men siden omgivelsene alltid vil være i konstant endring, vil ikke stabilitet være nøkkelen for at en organisasjon skal lykkes. På denne måten kan vi si at de interne faktorene stort sett alltid vil bli berørt av de eksterne endringene som skjer i omgivelsene, og det vil alltid forekomme en viss form for motstand til endringene (Rasen og Reiersen, 2018, s. 14). Daglig leder, samt en av prosjektlederne, som har jobbet sammen siden tidlig 90-tall, beskriver som nevnt i delkapittel 4.3.1 endringene som skjedde i hyttebyggingen på Hafjelltoppen i etter OL i 1994. Sett fra definisjonen av endring kan dette karakteriseres som en observert ulikhet i både i form, kvalitet og tilstand. Selv om dette er en avgjørende endring i hyttemarkedet, og den danner et godt grunnlag for kapitlet om endring, kommer endringen vi ønsker å fokusere på litt senere på tidslinja.

I kapittel 4.3.1 blir det kjent at Mosetertoppen Hafjell AS er et stort prosjekt, organisert i et AS som leier inn andre selskaper for å gjøre jobben. Daglig leder nevner som kjent at de brukte det første året på å legge en plan og strategi for å gjennomføre prosjektet, disse planene strakk seg helt fra 2007 til 2032. For at en endring skal bli vurdert til suksessfull, så finnes det flere faktorer som er viktige. Både Dixon (1994), referert til i Clark og Estes (2002), og Yukl (2013), viser til at det er særs nødvendig med å ha en klar visjon, et konkret mål og detaljerte handlingsplaner. Ut fra svarene i forskningen kommer det frem at de brukte hele det første året på å planlegge og legge strategi, dette i sterk tråd med nevnte Dixon (1994) og Yukl (2013). På den andre siden så brukte de et helt år på å utarbeide handlingsplanene, dette kunne nok med fordel ha vært gjort på en mer effektiv måte. Styrken med å bruke så lang tid er at de får detaljerte handlingsplaner til et konkret mål som er viktig, men det kan også tenkes at de kunne spart mye tid og ressurser gjennom mer effektiv planleggingsfase dersom de hadde en visjon klar.

For å tenke mer bærekraftig og reversere denne prosessen tok selskapet etter hvert aktive grep med kjent fra kapittel 4.3.1. Her er det relevant å koble på Yukl (2013) og Dixon (1994) sine teorier om hvordan en endring bør gjennomføres. Yukl (2013) mener at toppledelsen bør la kompetente personer stå for planleggingen og implementeringen av endringer, mens Dixon

(1994) mener at toppledelsen selv bør være involvert i hele prosessen. I svaret til Daglig leder omtaler han endringsgruppen som “vi”, og at han derfor selv var med på planleggingen av endringen med tanke på å endre størrelsene på hyttene. En annen mulig forklaring kan være at han tar så stor eierandel i selskapet at han omtaler det som vi, selv om han selv ikke er en del av endringsgruppen. På en annen side har vi ikke noe grunnlag til å tro det, og velger derfor å ta det som en plausibel forklaring. Samtidig er det relevant å trekke frem daglig leders uttalelse i kapittel 4.3.2 som går ut på at ledelse handler om: “å finne folk som er mye flinkere enn en selv”. Dette styrker vår grunn til å anta at det er et team blandet av toppledelse og kompetente personer som har bidratt i prosessen med å utarbeide en strategi for endringen.

Teorien trekker også frem at det er særdeles viktig å ha en klar oversikt over de ulike driverne som står bak endringen; rasjonelle, ikke-rasjonelle og naturlige drivere (Rasen og Reiersen, 2018, s. 14). Samtidig bør endringer som blir gjennomført gjøres med bakgrunn i dokumenterte behov, og ha en kort varighet slik at medarbeiderne føler seg trygge. En endring kan bli styrt av organisasjonen gjennom fire ulike faser; forberedelser, endring, implementering og rutinisering (Kirkhaug, 2017).

Endringsledelse er en strategisk måte å lede på, som i all hovedsak dreier seg om å legge til rette for å takle eventuelle endringer som kan oppstå i en bedrift. Dette vil si at bedriften skal kunne evne å være i stand til å håndtere de gitte endringene på en effektiv og vellykket måte.

Tar vi utgangspunkt i Kotters åttestegsmodell som skal føre til en vellykket gjennomført endring i selskapet, ser vi av drøftingen over at de har fulgt denne modellen ganske så godt. I henhold til første steg i Kotters modell som dreier seg om å skape en følelse av at det haster (Kotter, 2012), er det kjent fra kapittel 4.3.1 at det ble skapt et inntrykk av at det hastet med å bygge hyttene store nok på den korte tiden etter OL hvor etterspørselen etter større hytter vokste raskt.

Steg to i Kotters åttestegsmodell handler om å lage en sterk kjernegruppe for endringen, dette for å utvikle en visjon som er god nok, samt formidle den på en god måte til de ansatte og fjerne ulike barrierer som måtte stå i veien for endringen. For at dette skal være mulig er man nødt til å utvikle en solid kjernegruppe som kan gå i front og lede vei (Kotter 1997, 63). Dette gjenspeiles i utsagnet til daglig leder i kapittel 4.3.2 som går ut på at ledelse handler om: “å finne folk som er

mye flinkere enn en selv". Her kommer det frem at kjernegruppen for endringen består av individer som er solide og kan lede vei.

Steg tre i Kotters modell handler om å utvikle en visjon og strategi, som skal kunne gi et bilde av den ønskede fremtiden til organisasjonen. Av funnene referert til i kapittel 4.3.1 ser vi at strategien og visjonen om utviklingen av Hafjell og Mosetertoppen har vært veldig detaljert fra første stund, og de har hatt en visjon og plan som strekker seg helt til 2032 som et bilde på deres ønskede fremtid.

Steg fire dreier seg om å kommunisere endringsvisjonen, som er viktig for at visjonen skal forstås av alle de involverte partene. Her legges det som nevnt i kapittelet om endringsledelse, syv hovedelementer til grunn når man skal kommunisere en klar visjon Kotter (1997, 111). Et av disse elementene handler om enkelhet. Fra kapittel 4.3.1 ser vi at det var utarbeidet tre store planer som skulle danne grunnlag for deres visjon. Det er naturlig å tenke at det ligger mye arbeid bak disse planene, mens sluttresultatet endte i tre planer. Dette gjør at visjonen blir enkel å forholde seg til, samtidig som det legges til rette for god kommunikasjon med grunnlag i tre konkrete planer. Dette stemmer også godt overens med Kotters grunnleggende elementer som danner grunnlag for å kommunisere en klar visjon.

Steg fem legger fokus på å fjerne hindringer og oppfordre til deltakelse. Med dette menes det å fjerne de hindringene som står i veien for det uttalte målet (Kotter 1997, 126). Innen eiendomsutvikling dukker det til stadighet opp hindringer som man er nødt til å fjerne for å få en lønnsom drift. Her kan vi spesielt trekke ut beskrivelsen av utfordringene knyttet til hvordan vi bor i Norge i kapittel 4.3.2. Her kommer det tydelig frem at de har et bevisst forhold til utfordringer som kan oppstå ved utviklingen av eiendom, og arbeider kontinuerlig med å legge til rette for mer bærekraftig utvikling. Dette bidrar ifølge Kotter til at målene og visjonene vil bli nådd på en mer effektiv og vellykket måte.

Steg seks i modellen retter seg inn mot å skape kortsiktige gevinster. I dette tilfellet kan det dreie seg om gevinsten Hafjell og Mosetertoppen AS opplevde da etterspørselen etter nye hytter etter OL skulle bli større. Dette ble en kortsiktig gevinst da etterspørselen etter dagens hytter er mye høyere på mindre og arealeffektive hytter. Det skal sies at Mosetertoppen og Hafjell AS viste stor

tilpasningsdyktighet da de la til rette for både større og mindre hytter, men de har evnet å løse det og derfor også lagt til rette for kortsiktige gevinster som har gagnet de stort økonomisk.

Steg syv i Kotters modell handler om å styrke resultater og produsere mer endring. Dette gjøres gjennom økt kredibilitet for å endre systemer, politikk og strukturer som ikke går overens med visjonen. Man ønsker også å styrke prosessen med nye prosjekter og temaer (Hulbak, 2020). Innen dette steget ønsker vi å rette fokus mot endringen som ble gjort fra de store hyttene de produserte, og ned til de mindre og mer arealeffektive hyttene, som er kjent både fra kapittel 4.3.1 og 4.3.3. Her kommer det veldig tydelig frem at de har produsert mer endring opp til flere ganger, som også uten tvil har ført til sterke resultater da de har møtt etterspørselen etter hvilke typer hytter som blir etterspurt.

Steg åtte og det siste steget i Kotters åttestegsmodell handler om å forankre de nye fremgangsmåtene i kulturen. Dette kommer frem i funnene fra kapittel 4.3.1 hvor markedsansvarlig for Hafjell og Mosetertoppen AS uttaler seg om arealbruk og det å bygge mer i høyden. Herunder forstått at de nye fremgangsmåtene allerede har satt seg i selskapet, og at de er inneforstått med at den fremtidige utviklingen av fritidsboliger endrer seg mer mot mindre og arealeffektive enheter, kontra store hytter. Dette underbygges også fra daglig leders uttalelser som er lagt til grunn i kapittel 4.3.1. Her kommer det igjen tydelig frem at den nye kulturen går godt overens med de nye visjonene til selskapet.

Fra teorien om Kotter sin åttestegsmodell husker vi at det var svært viktig å følge disse stegene punktvis, og ikke hoppe over noen av stegene da dette vil slå negativt ut og man kan oppleve motgang senere (Kotter 2012, 86). Som det også nevnes er det vanlig å arbeide i flere av disse stegene samtidig (Kotter 2012, 26). Dette kjenner vi veldig godt igjen fra våre funn. Det er vanskelig for oss å utelukke at de ikke jobber i flere steg på engang, da flere av funnene våre dreier seg om hvordan de først håndterte endringen fra liten til stor hytte, før de reverserte denne prosessen og begynte å utvikle mer arealeffektive hytter. For oss virker det som om de her følger Kotters åttestegsmodell relativt bra når de gjennomfører endringer, og dette kan være en av suksessfaktorene til Mosetertoppen Hafjell AS da de evner å gjennomføre en endring på en god måte. Når det er sagt finner vi det relativt lite plausibelt at de har gjennomført alle stegene til punkt og prikke, da det til tider er svake funn vi kan hekte denne teorien på. En av ulempene med Kotters teori er nettopp dette at fokuset på å gjennomføre endringen stegvis i den gitte

rekkefølgen, til tider kan være svært utfordrende å gjennomføre. I visse tilfeller kan denne modellen muligens oppfattes som en litt enkel beskrivelse av noe som i det virkelige liv til tider er svært komplekst og vanskelig å gjennomføre.

5.2.2 Lederrollen

Lederrollen er en felles betegnelse vi har valgt å bruke for hvordan lederne mener de bør opptre og hvordan de oppfattes av de de jobber med, samt ulike valg tatt av lederne for å forme hovedselskapet og selskapene rundt for å drive eiendomsutvikling på best mulig måte. Vi kommer først til å gå inn på lederegenskaper. Fra kapittel 4.3.2 er det kjent at det er viktig å være bevisst og sørge for påfyll av ny kunnskap. I kapittel 2.3 så vi hvordan Thamhain (1992) beskriver dette som lederkompetanse og administrativ kompetanse. På samme måte som at det er viktig at en prosjektleder evner det å kunne lede og har nok kunnskap om prosjektledelse, danner påstandene over grunnlag for å si at gode ledere får god kunnskap om temaene prosjektene omhandler ved å være bevisste og hele tiden få påfyll av nødvendig kunnskap.

Jacobsen og Thorvik (2013) hevder at ledelse dreier seg om en atferd som et individ utviser med den hensikt å påvirke medarbeidernes tanker, atferd og holdninger. Denne påstanden forsterkes av markedsansvarlig som beskriver det å “gi oss veldig frie tøyler” som en suksessfaktor. Dette utdypes ved å ha fokus på å gi de ansatte muligheten til å utvikle og utfolde seg, samt det å oppmuntre til å skape nye ting. Samtidig som noen opplever dette som positivt hos en leder, vil vi anta dette vil skape utfordringer for de som ikke er like selvgående. Frie tøyler vil altså være positivt så lenge medarbeiderne er bevisste på sine arbeidsoppgaver og hva selskapet står for, samtidig som de er kreative for å skape utvikling i selskapet. Dette stiller krav til at selskapet har lagt en god strategi og kommunisert dette godt ut i selskapet. Antakelsene styrkes av den videre uttalelsen til markedsansvarlig kjent fra kapittel 4.3.2 som går ut på at man må være selvgående da daglig leder ikke kan detaljstyre hver enkelt. Denne uttalelsen styrker altså at frie tøyler kan skape utfordringer for de som ikke er like selvgående. Samtidig mener vi det er viktig at enhver som jobber med eiendomsutvikling bør ha en viss indre drive og et ansvar for egne arbeidsoppgaver. Det er som det kommer frem gjennom intervjuene, daglig leder “kan ikke holde de ansatte i hendene”.

Fra kapittel 2.3 er det kjent at begrepet ledelse er vidt beskrevet, og det hersker ulike forståelser om hva ledelse er og bør være. Yukl (2013) definerer ledelsesbegrepet som et individs evne til å påvirke andre på en slik måte at det resulterer i økt effektivitet og suksess for bedriften. Samtidig definerer Røvik (2007, sitert i Ladegård & Vabo, 2010), ledelse som et koordineringsverktøy for å kunne påvirke atferden til medarbeiderne ved hjelp av en direkte, desentralisert og dialogbasert påvirkning i relasjonen mellom de nevnte medarbeider og leder. Både Yukl og Røvik nevner at det for en leder på en eller annen måte gjelder å påvirke medarbeiderne i en viss retning. Som Yukl påpeker vil dette resultere i økt effektivitet og suksess for bedriften. Av funnene i kapittel 4.3.2 kommer det frem at daglig leder er bevisst på å kommunisere fordelene ved bærekraftig utvikling. Dette underbygger både Yukl og Røviks definisjoner. Ved å være bevisst i en slik påvirkningsprosess gjør daglig leder medarbeiderne bevisste på hva som er viktig for bedriften. Strategien blir tydeliggjort, og det blir enklere for medarbeiderne å vite hva en skal strebe mot. På denne måten underbygger dette også punktene nevnt i forrige avsnitt rundt dette med frie tøyler. Når en leder bevisst kommuniserer fordelene med bærekraftig utvikling, og videre forklarer dette med at det er et markedsmessig kappløp, får medarbeiderne med en gang en forståelse for hva de skal sikte mot, noe som gjør det enklere å jobbe med frie tøyler. Med frie tøyler vil det også være naturlig å anta at hvert enkelt individs kreativitet og idéer i større grad blir representert i arbeidet som legges ned. En kan dra dette videre og tenke at medarbeiderne på denne måten får mer eierskap til prosjektet, noe som igjen vil gi mer motivasjon for å lykkes, men vi har i denne oppgaven ingen teori som underbygger dette.

Med drøftingen over lagt til grunn ønsker vi å trekke inn aspekter fra situasjonsbestemt ledelse. Som kjent i kapittel 2.3.1 viser teorien til at god ledelse rett og slett kjennetegnes ved situasjonen vedkommende står overfor. Houses mål-stil-modell (1996) trekker inn at ulike oppgaver passer til ulike medarbeidere, og ikke alle vil være i stand til å løse de samme oppgavene. Dette kan trekkes opp mot funnene som forteller om å ha riktige folk på rett plass. Gjennom dette utsagnet understreker daglig leder viktigheten av å finne medarbeidere med gode kunnskaper om det de skal jobbe med, og plassere dem på rett plass i selskapet. Dette samsvarer med mål-stil-modellens påstand om at ulike oppgaver passer til ulike medarbeidere. Samtidig trekkes det inn at god ledelse kjennetegnes ved situasjonen vedkommende står overfor. Her gjelder det både for medarbeider og leder å kjenne igjen situasjonen og hva som er rett å gjøre. Drar vi inn konseptet

med frie tøyler her sammen med det at daglig leder ikke kan holde de ansatte i hånda, kommer vi tilbake til det å ha ansvar for eget arbeid og utvikling. Samtidig nevnes det at ting tas opp dersom det er usikkerhet rundt en beslutning. På denne måten er både medarbeider og leder bevisst på situasjonen, noe som muliggjør det å komme frem til gode løsninger uavhengig av situasjon og kompleksitet. Denne påstanden styrkes gjennom Hersey og Blanchard (1977) som mener valg av lederstil avhenger av de to faktorene modenhetsnivået til medarbeiderne og oppgavens kompleksitet. Videre nevnes det at medarbeiderne etter hvert skal ha opparbeidet seg en trygghet på oppgavene som skal utføres. Da vil rollen til lederen endre seg og ha mindre innvirkning på selve arbeidsutførelsen. Det virker som det er en slik modell Mosetertoppen Hafjell AS jobber etter, og det er naturlig å anta at dette kommer av mange års erfaring kombinert med at individene har jobbet sammen så å si tilsvarende antall år.

Gjennom teorien i kapittel 2.3.1 ble det også kjent at prosjekter som oftest er uforutsigbare, komplekse og sammensatte. Situasjonene som oppstår innenfor et prosjekts levetid er ikke entydige, og det finnes også en utfordring med å kategorisere medarbeiderne innenfor de rammene som modellene og teoriene beskriver. Drøftingen ovenfor representerer kun en liten del av et stort og komplekst prosjekt, og vi får på den måten ikke et detaljert bilde av hele lederrollen. Likevel er det naturlig å anta at punktene som er trukket frem av informantene er egenskaper og kvaliteter de legger størst vekt på i deres virksomhet. Det ville vært interessant å gjøre et dypdykk i dette temaet, men oppgavens omfang gjør at vi lar dette stå åpent for fremtidig forskning.

5.2.3 Bærekraftig ressursbruk og produksjon

Vi har sett på hvordan informantene definerer bærekraftig eiendomsutvikling, hvordan ledelse bidrar til endring, samt hvordan lederrollen påvirker de ansatte. Dette kapitlet går dypere inn i lederrollen i kombinasjon med bærekraftig eiendomsutvikling. På denne måten skal vi få et innblikk i hvordan lederne kan bidra til mer bærekraftig eiendomsutvikling, og ulike følelser som er knyttet til dette.

Som kjent fra kapittel 2.3.2 går ansvarlig ledelse ut på hvordan en kan skape bærekraftig verdiskaping gjennom det å være ansvarlig leder i en bedrift eller organisasjon (Maak & Pless,

2011). Samtidig påpekes det at ansvarlig ledelse ofte blir brukt som en mekanisme for å systematisere driften slik at man kan jobbe mot et felles mål knyttet til bærekraft. Det skal også nevnes at hovedfokuset til denne teorien ikke hviler på den økonomiske gevinsten, men på å utvikle løsninger hvor alle de ulike interessentene blir ivaretatt (Voegtlin et al., 2012). Dette gjenspeiles også i hvilket ansvar informantene føler på i forbindelse med det å drive bærekraftig eiendomsutvikling. Som kjent fra kapittel 4.3.3 føler daglig leder et stort ansvar for hvordan drifta drives. Samtidig følger prosjektledere opp med entreprenører de samarbeider med. Dette forteller noe om kompleksiteten i hvordan prosjektet er satt opp. Da Mosetertoppen Hafjell AS leier inn flere andre selskaper for å gjøre jobben for dem, er det viktig å ta ansvar for at alle de ulike interessentene blir ivaretatt. Videre fører denne oppfølgingen og ansvaret rundt drifta til at alle kan jobbe mot et felles mål knyttet til bærekraft. Igjen kan vi koble inn funnet fra kapittel 4.3.2 der markedsansvarlig trekker fram daglig leders egenskap til å kommunisere viktigheten av en bærekraftig eiendomsutvikling. Da dette ikke kommer fra daglig leder selv, men fra en medarbeiders observasjoner, styrker dette grunnen til å tro at det aktivt jobbes mot å kommunisere fordelene ved en bærekraftig utvikling. Videre er det interessant å se hvilke mål som kan knyttes opp mot dette.

I kapittel 4.3.3 kommer det også frem at det er viktig å bryte det ned og så på hvilke bærekraftsmål som gjør bedriften bærekraftig. På denne måten indikerer daglig leder at de er tydelige på prioriteringer, samtidig som det settes mål. Slike prioriteringer vil nok være med på å øke effektiviteten av de målene man har satt seg, noe som igjen vil kunne føre til større måloppnåelse enn om en skulle rettet fokus på en større andel av bærekraftsmålene. Dette kan igjen trekkes opp mot Kotters steg fire i åttestegsmodellen som blant annet handler om enkelhet. Med sammen med daglig leders evne til å kommunisere tydelig vil dette igjen være med på å bedre effekten av målsettingene.

Fra kapittel 5.1 kjenner vi informantenes syn på begrepet bærekraftig eiendomsutvikling der FNs bærekraftsmål, og spesielt fokuset på det å begrense klimagassutslippene trekkes frem. Samtidig nevnes det at prosjektet skal bære seg økonomisk og at prosjektet er med på å legge til rette for folkehelse i form av fritidsaktiviteter. Likevel er det dette med klimagassutslipp, og hvordan disse skal reduseres, informantene utdyper mest gjennom intervjuene. Vi har alt drøftet målsettingen

om ren energi for alle i kapittel 5.1, så vi velger i dette kapitlet å se på mål og tiltak som er satt i forbindelse med klimagassutslipp. I kapittel 4.3.3 kommer det frem at prosjektleder i Norconsult, arkitektene og daglig leder setter føringer for hvordan prosjektene utformes. Daglig leder trekker spesielt frem tiltak knyttet til arealbruk. Effekten av dette beskrives å være mindre materialbruk, samt kortere infrastruktur. Samtidig kan man spørre seg om det å bygge flere hytter på samme areal er mindre ressurskrevende enn å bygge én stor hytte. En ting er byggefasen, men hvordan blir det når 2-3 ekstra familier skal leve i hver sin hytte, kontra at antallet hytter blir redusert? Samtidig er arealet utbyggerne har lov å bygge på det samme som før, noe som legger til rette for at man kan bygge flere hytter dersom hyttene blir mindre. Dette er et spørsmål til ettertanke som vi ikke har noen dokumentasjon på for å komme til en konklusjon. Et annet tiltak det derimot går an å se effekten av er utviklingen av uttaket av berg/fjell som ligger i nærheten av Mosetertoppen. Her sier det seg selv at klimagassutslippene reduseres ved å redusere avstanden lastebilene må kjøre. Det understrekes også at et slikt tiltak bedrer den økonomiske situasjonen for selskapet. Samtidig vil vi trekke inn at det er nærliggende å påstå at tiltaket også bedrer prosjektets effektivitet. Funnene bekreftes av teorien i kapittel 2.6.5 der det er kjent at bærekraft kan i utviklingen av bygninger relateres til hvordan materialer, aktiviteter og tjenester blir brukt i byggefasen og bruksfasen bidrar til å bygge opp under miljøvennlige elementer for fremtidige generasjoner (Hæhre, Haugen og Lindkvist, 2019, s. 12). Dette fører oss videre inn på bruk av materialer.

Gjennom informantene får vi vite at det våren 2023 lanseres en ny, mer miljøvennlig hyttemodell, Lette Hytter. Dette påstås å være en grønn hytte. Vi får opplyst at det for den nye hytta er gjort tiltak som å endre materialer for isolasjon, som skal produseres lokalt i Gausdal. At dette vil bedre posisjonen i forhold til klimagassutslipp styrkes med påstanden om at:

“mineralullisolasjon er veldig energikrevende å produsere og har forholdsvis høyt klimagassutslipp, mens den trefiberisolasjonen som vi jobber med nå vil få en vanvittig mye bedre effekt”. Samtidig kommer det frem fra deres nettsider (Lette Hytter, 2023) at denne nye hyttemodellen skal bygges på jordskruer fremfor en tung og ressurskrevende betongsåle samtidig som hytta skal drives på renere energi ved hjelp av solceller sammen med innovative varmtvannsløsninger. Disse tiltakene, sammen med det å ha et bevisst forhold til begrepet bærekraft er med på å styrke samspillet mellom mennesker, prosesser og teknologi, noe som vi

gjennom teorien forstås er nødvendig for å utvikle bærekraftstrategier ut fra bedriftens øvrige strategier, verdier og målsettinger, og svare på utfordringene med “The triple bottom line”; sosial, økonomisk og miljømessig bærekraft. Dette trekker altså inn de tre dimensjonene av bærekraft. Likevel er det som markedsføringsansvarlig påpeker vanskelig å forsvare nødvendigheten av en fritidsbolig, altså en bolig nummer to.

Etter å ha trukket frem disse tiltakene, trekker daglig leder frem bærekraftsmål nummer 17 som det kanskje viktigste. Dette går ut på at myndigheter, næringslivet og sivilsamfunnet må samarbeide for å nå bærekraftig utvikling. Det kan argumenteres for at dette bærekraftsmålet brukes som en slags ansvarsfraskrivelse for å påpeke at de føler selskapet gjør sin del av jobben, samtidig som de forventer at det er andre som bør ta sin del av “kaka”. Likevel finnes det lite grunnlag i funnene for å komme med en slik påstand, og vi velger å se på dette som at daglig leder føler på et ansvar for å inkludere sine medarbeidere og samfunnet rundt i sin strategi for å redusere klimagassutslippene og drive drifte på en klok og ansvarsfull måte.

5.3 Hva er utfordringene og suksessfaktorene for en leder ved å drive bærekraftig eiendomsutvikling?

Da dette forskningsspørsmålet er todelt, er det naturlig å dele dette delkapittelet, på samme måte som i presentasjonen av data, delt opp i to hoveddeler; *utfordringer* og *suksessfaktorer*. Dette vil være med på å gi et klart svar på den gitte problemstillingen.

5.3.1 Utfordringer

5.3.1.1 Økonomi

I kapittel 4.4.1 vektlegges økonomi som en av de største utfordringene ved det å drive bærekraftig eiendomsutvikling, da det er en kostbar utgift å komme frem til å utvikle bærekraftige løsninger. Dette forstås til at daglig leder tørr å bruke de ressursene som kreves før prosjektet starter for å sikre at prosjektet er mest mulig bærekraftig. Det er veldig mange faktorer innen eiendomsutvikling som spiller inn når det kommer til kostnad rundt bærekraft. I kapittel 4.4.1 nevnes noen av tilleggskostnadene som en bærekraftig eiendomsutvikling medfører. Her legges eksempelet frem med at alle eiendommer som skal utvikles er nødt til å sikres med tanke på flom og ras, samtidig som områder nedenfor utbyggingsområdene også må sikres. Dette gjøres for å begrense potensielle skader, som vi kan argumentere for at er en bærekraftig måte å jobbe på.

Som vi kommer inn på senere i drøftingen legger Mosetertoppen Hafjell AS vekt på at eiendommen skal stå seg i flere år. Dette er en bærekraftig tilnærming til det å utvikle eiendom, samtidig som det krever store ressurser for å sikre dette. På en annen side kan selskapet oppfattes useriøst dersom de ikke skulle være opptatt av å sikre eiendommer mot ras og flom, da dette fremkommer som standard praksis.

I kapittel 4.4.1 kommer det fram at Mostertoppen Hafjell AS har brukt enorme ressurser på å redegjøre for og prøve ut nye potensielt bærekraftige metoder, både når det kommer til byggeprosessen og alternative energikilder. I eksempelet som daglig leder trekker frem med slushmaskinen, en type snøkanon, som produserer snø i varmegrader. Her var tanken å produsere snø året rundt, samtidig som de skulle ta vare på overskuddsvarmen som maskinen produserte, slik at de kunne bruke dette til oppvarming i hytter og lignende. Siden denne snøen ble produsert på sommerhalvåret, fikk de ikke bruk for overskuddsvarmen og den måtte lagres som elektrisk energi. Dette ble svært kostnadskrevende da de måtte investere i store batterier som kunne ta vare på den elektriske energien, og ikke minst mindre bærekraftig rent miljømessig. Her er det lett å forstå at kostnadene ble større enn gevinsten, og økonomien ble utfordringen i et prosjekt der målet var å tenke bærekraftig. Men er det virkelig slik at dette er måtene å drive bærekraftig eiendomsutvikling, eller kan det også tenkes at det finnes andre løsninger som ikke krever så mye økonomiske ressurser? Som vi drøfter senere i drøftingen, finnes det løsninger som er langt mer økonomisk gunstige. Der blir det lagt vekt på at “gjennom de prosessene som vi kjører, så klarer vi jo veldig ofte å velge løsninger som også er økonomisk gunstige, selv om det i noen tilfeller er slik at det fortsatt må koste ekstra”. Med dette mener de at blant annet ved å bygge ut energibrønner i de store prosjektene klarer de å få en god økonomi. Det blir også kjent at det å bygge på ett hyttefelt om gangen, i stedet for flere, fører til mer effektiv logistikk.

5.3.1.2 Interne og eksterne holdninger

Som vi har vært innom i drøftingen om i kapittel 5.2.2 og funnene 4.2.2 kommer det fram at det finnes ulike utfordringer ved å drive bærekraftig eiendomsutvikling. Vi kommer ikke til å gjennomgå utfordringen nevnt i kapittel 4.2.2 om dette å være selvgående da det alt er grundig drøftet i kapittel 5.2.2 og går mer på selve lederrollen.

Det kommer tydelig frem gjennom intervjuene at bygging av fritidsbolig strengt tatt ikke er bærekraftig grunnet nødvendigheten av en bolig nummer to. Dette argumentet er det vanskelig å argumentere mot. Likevel ser vi i kapittel 5.1 at daglig leder mener de i stor grad utvikler fritidsaktiviteter som bidrar mot folkehelse. At de sammen med blant annet alpinanlegget, langrennsløypene og sykkelløypene i Hafjell og omegn produserer et produkt som stimulerer til fritidsaktiviteter er rett, men å konkludere med at dette er noe som gjør opp for de miljømessige ulempene med å utvikle en bolig nummer to er det vanskelig å argumentere for. Her er det viktig å påpeke at daglig leder ikke argumenterer i denne retningen, men eksempelet brukes for å sette viktigheten av bærekraftsmålene opp mot hverandre. På denne måten kan det være en utfordring å argumentere for folkehelseperspektivet dersom alle ikke ser nødvendigheten av å bygge ut fritidsboliger. Likevel møter nok selskapene mest motstand utenfra, så er utfordringen videre å løse dette og stå imot alt internt.

Ekstern motstand er fra kapittel 4.2.2 i stor grad knyttet til politikere. Dette med samme bakgrunn som argumentet over ved at en bolig nummer to strengt tatt ikke er nødvendig. I tillegg trekkes diverse myndighetskrav frem. Det pekes da blant annet på at Mosetertoppen Hafjell AS har ønsket å bygge med kortreist tre, mens det er krav om å bygge i massivtre. Her vil det være naturlig å følge daglig leders påstand om at fordelene alt er tatt ut maksimalt og at massivtre vil øke forbruket av tre. Ut fra dette er det naturlig å tro at motstand eksternt påvirker de ansatte, så her gjelder det for lederne å finne gode argumenter som får de ansatte til å se fordelene i måten de jobber på.

Som det kommer frem av intervjuene kan det være slitsomt å bli pekt på og møte diverse krav. For å stå imot dette mener daglig leder det viktigste en leder kan gjøre for å motivere andre rundt er å rette fokus mot en selv og fokusere på det de kan gjøre noe med. På denne måten kan ledere være med på å skape en indre motivasjon og målsetting i selskapet, noe som blir en driver for fremgangen. Her kan vi igjen trekke inn steg to fra Kotters åttestegsmodell som handler om å lage en sterk kjernegruppe for endringen. Dersom lederne klarer å overbevise resten av selskapet om at det de gjør er av mening, vil vi påstå at det er mye enklere å få i gang en endring, som i denne sammenheng er å utvikle seg til og bygge mer bærekraftig. Likedan er det viktig å trekke frem at eiendomsutvikler utelukkende kan bygge kostnadseffektivt hvis det på samme tid bidrar

til å oppnå nasjonale miljøforpliktelser og bygget fungerer for brukerne (Bygg21, 2018, s. 9). Dette gjør at det er enklere for ledelsen å stå på sitt i møte med ekstern motstand. Samtidig kan eiendomsutviklere selv velge å utvikle bærekraftig, da det ikke er lovfestet strengere krav enn det som er gitt i TEK17 (Hæhre, Haugen og Lindkvist, 2019), men vi ser av funnene i kapittel 4.5.1 og 4.5.2 at en bærekraftig eiendomsutvikling drar med seg en del fordeler det er verdt å ta med seg.

5.3.2 Suksessfaktorer

5.3.2.1 Markedsføring og merkevarebygging

I dette kapitlet vil vi gå nærmere inn på markedsførings- og merkevarebyggingen av Mosetertoppen og Hafjell AS. Kapittel 4.5.1 legger frem grunnelementene fra intervjuene i argumenteringen for dette. Derfor er det for oss en viktig faktor å ta med som en suksessfaktor. Merkevarebygging dreier seg som kjent fra kapittel 2.6.5 å tilby mer enn det kunden kunne forvente når han eller hun investerte i varen/tjenesten som ble tilbudt (Mikalsen, 2020). Dette kan for eksempel være en gitt følelse eller assosiasjon vedkommende får til den varen/tjenesten som blir investert i. Markedsansvarlig trekker frem at det handler om å skape merverdi, samt spille på følelser, noe som støtter opp under den gitte teorien. Vi ønsker også å belyse utsagnet til markedsføringsansvarlig som er rettet mot fokus på ulike målgrupper. Altså er det viktig å posisjonere seg riktig i markedet, som styrkes av teorien i kapittel 2.6.5 om at de vanligste formene for å posisjonere seg i markedet å fremheve de psykologiske produktfordelene, og knytte assosiasjoner til varen.

Med utgangspunkt i drøftingen fra forrige avsnitt kan vi påstå at Mosetertoppen Hafjell AS plasserer seg i en litt mer eksklusiv del av markedet, da de bruker Dagens Næringsliv og Finansavisen som kanaler til å markedsføre produktene sine. Intervjuene viser tydelig at man er nødt til å ha litt penger til overs for å kjøpe fritidsbolig, og at målgruppen de sikter mot mest sannsynlig er brukere av kanalene nevnt over. Gjennom bruk av disse kanalene kan man få et inntrykk av at assosiasjonene til prosjektene blir ganske eksklusive. Dette vil nok en del kunder benytte seg av, da det spiller inn på den sosiale statusen å være en del av et eksklusivt hyttefelt på Hafjellområdet. Dette underbygges igjen av et nytt utsagn fra markedsansvarlig som beskriver leserne av økonominyheter som beslutningstakere som gjerne kanskje har høyere utdanning og inntekt. Her kommer det frem at de utnytter disse mer eksklusive kanalene til å nå ut til riktig

målgruppe, og de spiller mye på de nevnte psykologiske produktfordelene med at det er av høy sosial status å ha tilgang til fritidsbolig på Mosetertoppen og Hafjell. Man kan spørre seg om dette er en etisk måte å gjøre det på, da de kun fokuserer på å gjøre de som “lever godt”, enda mer fornøye gjennom eksklusive hytter. På en annen side er Mosetertoppen og Hafjell AS nødt til å være økonomisk bærekraftig, og da vil det lønne seg å posisjonere seg i et marked hvor det er mange pengesterke individer. Samtidig skal det nevnes at en annen suksessfaktor de har opplevd gjennom markedsføring er å nå ut til skientusiaster.. Her kommer en noe mer folkelig tilnærming til det å markedsføre prosjektene, som har resultert i mye salg, som igjen spiller på det å knytte assosiasjoner til produktet.

Man kan argumentere for at markedsføringen kan være et konkurransefortrinn for Mosetertoppen Hafjell AS. Siden de har hatt så stor suksess gjennom markedsføringen, virker det som om de har klart å løse dette på en måte som har gitt en fordel i markedet. Når det er sagt så kan det virke som om deres posisjon i markedet der de er i besittelse av et fritidsboligområde som blir sett på som ganske eksklusivt, har en større innvirkning enn selve markedsføringen. På en annen side har de gjennom markedsføringen bygget oppunder dette og utnyttet den posisjonen, samtidig som de har nådd ut til flere skiinteresserte gjennom sponsorer og markedsføring i forbindelse med skiarrangement.

Av analysen kommer det frem “BREEAM-NOR” ikke er kjent for informantene. Oustorp (2022) skriver i sin masteroppgave at Grønn Byggallianse rapporterer om en økning på 26% i BREEAM-NOR sertifiserte prosjekter mellom 2019-2021 (Grønn Byggallianse, 2021). Dette viser at Mosetertoppen og Hafjell AS har mulighet til å skaffe seg et nytt konkurransefortrinn ved å sette opp nybygg etter BREEAM-NOR standard, og bruke dette aktivt i markedsføringen sin. Når det er sagt så virker det som om Mosetertoppen Hafjell AS har truffet godt med markedsføringen sin så langt, og det er usikkerhet rundt om dette er et tema de bør ta tak i. En tidligere forskning gjort av Häkkinen og Belloni (2011, s.249), viser at boligkjøpere ikke er villig til å betale mer for en bærekraftig bolig. Dette til tross for at det kan gi fordeler som lavere driftskostnader (Oustorp 2022, s.22). Dette kan være med på å underbygge årsaken til at Mosetertoppen og Hafjell AS ikke benytter seg av BREEAM-NOR, da det kan virke som om slike sertifiseringer ikke vil tiltrekke seg flere kunder gjennom markedsføringen. Det kan være ulike årsaker til at man ikke

opplever økt betalingsvilje fra kunder når det kommer til kjøp av bærekraftig bolig, men slik som samfunnet er i dag har vi grunn til å tro at med god markedsføring av bærekraftig fritidsboliger kan dette gi økt konkurransefortrinn i markedet og man vil oppleve en posisjon i markedet som dekker flere behov. Fordelen med å kunne markedsføre at de driver med bygg av bærekraftige fritidsboliger er som nevnt at man når ut til en bredere kundegruppe, og det er et tema som er veldig dagsaktuelt. Ulempen med dette er at det fort kan være en økonomisk side her med en del utgifter i forbindelse med inngående av BREEAM-NOR sertifisering, men dette kan vi ikke fastslå med sikkerhet. Likevel vil det være aktuelt for en leder med fokus på å bidra til bærekraftig eiendomsutvikling å se på mulighetene for å implementere BREEAM-NOR, samt hvordan dette kan anvendes til selskapets fordel for å skape et konkurransefortrinn i fremtiden. En slik sertifisering er kun ett av mange tiltak som kan bidra mot en bærekraftig eiendomsutvikling, men vi ser på dette som et aktuelt argument for denne oppgaven da sertifiseringen som kjent fra teorien sees på som Norges fremste miljøsertifiseringssystem for bygg. Dermed kan vi trekke langt i å påstå at det er oppsiktsvekkende at BREEAM-NOR ikke er mer kjent for Mosetertoppen Hafjell AS, men det koker igjen ned til hva man retter fokus mot som nevnt tidligere i drøftingen.

5.3.2.2 Økonomi

Som det kommer frem i kapitlene om sentrale funn kan økonomien sees på som både en utfordring og en suksessfaktor. Kapittel 4.5.2 belyser at de selskapet kommer frem til løsninger som ofte er økonomisk gunstige selv om de kan koste ekstra.. Her trekkes det blant annet frem at de klarer å få en god økonomi ved å bygge ut energibrønner i de store prosjektene. Det blir også kjent at det å bygge på ett felt fører til mer effektiv logistikk, i stedet for å kjøre tre timer til et nytt hyttefelt. Vi vil påstå at dette også er godt for den miljømessige bærekraften, men i denne sammenheng legges det mest vekt på de økonomiske forholdene som medfører mer økonomisk bærekraft for selskapet. Samtidig argumenteres det for at ved å bygge hyttene mindre, blir kostnadene mindre for potensielle kjøpere, noe som fører til at markedet blir større. Trekker vi dette opp mot teorien ser vi av Häkkinen og Belloni (2011, s. 249) at boligkjøpere ikke er villige til å betale mer for en bærekraftig bolig, selv på tross av fordeler som lavere driftskostnader, forbedret bygningsytelse og miljøprestasjon som informantene argumenterer for. Som nevnt i kapittel 2.5.1 forsterkes dette argumentet av flere forskere. Videre trekkes det frem at det bør

gjøres en innsats for å øke offentlig bevissthet og kunnskaper om fordelene ved bærekraftige boliger (Oustorp 2022, s. 22). Selv om teorien påpeker dette, viser funnene i forbindelse med markedsføringen av Mosetertoppen noe annet. Samtidig kommer det frem at det ikke nødvendigvis er de bærekraftige, og kanskje da miljømessige, faktorene de har fokusert mest på i sin markedsføring. I denne sammenheng har de i større grad appellert til det eksklusive, samtidig som de har appellert til de skiinteresserte. På denne måten kan vi bygge opp under teorien rundt bærekraftige bygges etterspørsel om at det ikke nødvendigvis er det bærekraftige aspektet ved fritidsboligene som skaper økonomiske gevinster for selskapet. Dette skaper tvil rundt argumentet om at økonomi er en driver til mer bærekraftig utvikling, men styrker heller det at økonomi må sees på som en isolert faktor for prosjektsuksess.

Om vi derimot trekker inn teorien fra kapittel 2.6.4 om konkurransefortrinn, ser vi at en drivkraft for å implementere bærekraftige løsninger er ambisjonen om å oppnå et konkurransefortrinn i markedet. Selv om det kanskje ikke øker etterspørselen i dag, er byggingen av plusshus godt i gang. Med slike tiltak ligger selskapene langt foran forskriftene som nå er gjeldende, men det antas at det før eller siden kan bli strengere krav til nye boligprosjekter (Oustorp 2022, s. 22). På denne måten er det igjen nærliggende å rette blikket mot det daglig leder har sagt om å tilegne seg ny kunnskap for å kunne anvende ny og moderne teknologi. Dette bygger opp under argumentene som er trukket frem tidligere i forrige avsnitt om at det finnes bærekraftige løsninger som er økonomisk gunstige. Det er ikke sikkert de er spesielt gunstige i dag, men dersom man er litt fremtidsrettet, vil selskaper som i alt har utviklet kompetanse på bærekraftige løsninger ha opparbeidet seg et solid konkurransefortrinn når det etter hvert blir stilt strengere krav til bærekraftige bygg. Som det kommer frem i teorien er det spesielt store offentlige selskaper og forvaltningsorganer (Oustorp 2022, s. 23) som har begynt å utvikle slike løsninger. Dersom Mosetertoppen Hafjell AS ligger langt fremme i denne utviklingen, som de tilsynelatende gjør ut fra funnene og informasjonen om den nye hytteserien Lette Hytter, vil de kunne bygge opp et stort konkurransefortrinn som vil gagne dem økonomisk i fremtiden. Samtidig vil de på denne måten kunne si at økonomi kan være en driver for mer bærekraftig eiendomsutvikling.

5.3.2.3 Fornøyde kunder og prosjektledere

For å måle om kunder er fornøyde, benyttet vi oss av prosjektsuksess som måleverktøy. I denne sammenheng ser vi på prosjektsuksess som en taktisk måte å nå sine oppsatte mål på. Suksessen man opplever dersom et prosjekt går slik man ønsker, vil alltid relateres til de målene som blir satt på prosjektet (Aarseth, Rolstadås, Klev, 2015). Fra kapittel 2.6.5 kommer det frem at et vellykket bærekraftig boligprosjekt er et prosjekt som gjør sitt for å realisere de avtalte bærekraftige målsettinger, samtidig som det korrelerer med samfunnets behov og prioriteringer. Parallelt skal det ikke gå på bekostning av utviklers lønnsomhet, og oppnå brukernes forutsatte nytte. Fra kapittel 4.5.3 kommer det frem at de viktigste suksessfaktorene for Mosetertoppen Hafjell AS er at bebyggelsen står seg over tid og at kundene er fornøyde. Vi kan si at det oppsatte målet deres er at bebyggelsen står seg over tid, og at kundene er fornøyde. Dersom de når dette målet gjennom taktisk ledelse har de utformet en prosjektsuksess. Det kan være visse utfordringer ved å måle kundetilfredshet, dersom kunden ikke gir en tilbakemelding som er konstruktiv nok eller velger ikke å ikke fortelle sannheten, kan det være vanskelig å måle tilfredsheten. På en annen side skulle man tro at når det kommer til en fritidsbolig hvor det har blitt brukt mye penger, vil man som kunde etterstrebe at fritidsboligen oppfyller de kravene man har. Dette underbygges også fra informantene som understreker at de stort sett bare måler trivselen til de som bor i enhetene de bygger. Her trekker vi ut at det fremstår som om de har gode rutiner på å gjennomføre spørreundersøkelser som skal kartlegge tilfredsheten til kunden. Vi kan ikke uttale oss hvilke spørsmål de spørreundersøkelsene inneholder, så vi skal være forsiktige med å bruke dette. Samtidig er det naturlig å tenke seg til at disse dreier seg om hvor fornøyde kunder er med produktet de har fått, i dette tilfellet en fritidsbolig.

Det faktum at bebyggelsen skal stå seg over tid viser at arbeidet som er blitt gjort er solid, og laget for varighet. Det er verdt å nevne at veldig mange som kjøper ny fritidsbolig i dag, kommer helt sikkert til å pusse opp den i løpet av noen år, men selve fundamentet og boligen vil stå seg godt over tid. Derfor velger vi å benytte oss av dette målet for prosjektsuksess. Samtidig vil dette argumentet kunne dreies mot begrepet bærekraftig eiendomsutvikling da vi vil påstå at en bebyggelse som står seg over tid er sunnere både økonomisk og miljømessig enn en bebyggelse som hele tiden må forbedres.

6.0 Konklusjon

Formålet med bacheloroppgaven har vært å undersøke hvordan ledelse kan bidra til mer bærekraftig eiendomsutvikling, samt å finne utfordringer og suksessfaktorer gjennom et casestudie. I dette kapitlet besvares bacheloroppgavens problemstilling med utgangspunkt i drøftingen av oppgavens forskningsspørsmål. Avslutningsvis følger en refleksjon av eget arbeid sammen med en anbefaling til videre forskning om temaet.

6.1 Konklusjon av problemstilling

Denne bacheloroppgaven har hatt som formål å undersøke problemstillingen:

“Hvordan kan ledelse bidra til bærekraftig eiendomsutvikling? Utfordringer og suksessfaktorer gjennom et casestudie.”

Av oppgavens drøfting og forskningsprosess kommer det frem at Mosetertoppen Hafjell AS sammen med selskapene rundt, og da spesielt daglig leder, er villige til å strekke seg lenger enn gjeldende krav og forskrifter om å drive bærekraftig eiendomsutvikling. Det kommer også frem at ledernes evne til å utøve god ansvarlig ledelse, endringsledelse og situasjonsbestemt ledelse er blant suksessfaktorene for å bidra til mer bærekraftig eiendomsutvikling. Samtidig er det fordelaktig at selskapene har et bevisst forhold til begrepet bærekraftig eiendomsutvikling, samt begrensningene som settes gjennom valg av strategi og konkrete målsettinger. I tillegg trekkes det frem ulike utfordringer i form av økonomi, samt eksterne og interne utfordringer, som selskapene må finne løsninger på. Dette kan være i form av å skape bevissthet rundt fordelene ved bærekraftige bygg for å igjen øke etterspørselen etter slike løsninger, samt å peke på seg selv heller enn andre for å skape intern motivasjon for bærekraftig utvikling. På den andre siden kommer det frem at god markedsføring, gode økonomiske løsninger, samt fornøyde kunder og prosjektledere er suksessfaktorer som stimulerer til mer bærekraftig utvikling. På bakgrunn av resultatene fra dybdeintervjuene og drøftingen konkluderes det med at det er flere måter en leder kan bidra til mer bærekraftig eiendomsutvikling. Under følger noen nøkkelpunkter vi har kommet frem til:

- Ha et bevisst forhold til hvilke bærekraftsmål selskapet ønsker å sette søkelys på for å sørge for at målsettingene blir gjennomførbart og kommunisere disse på en enkel og tydelig måte.
- Lederen tør å gå foran som et godt forbilde, som eksempelvis med å tørre å sette ressurser inn i prosjekter som potensielt kan bidra til bærekraftig eiendomsutvikling. Samtidig er det viktig at lederen følger opp dette ved å kommunisere fordelene ved en bærekraftig eiendomsutvikling.
- Lederen søker etter å ansette folk som er flinkere enn seg selv, og jobber aktivt med å tilegne seg ny kunnskap, for å holde følge med utviklingen, forbli fremtidsrettet, og anvende ny og moderne teknologi til å gjennomføre mer bærekraftige prosjekter.
- Være tilpasningsdyktige for å håndtere endringer i markedet og skape en bærekraftig utvikling gjennom god endringsledelse
- Kommunisere fordelene ved bærekraftig utvikling for å stimulere til mer bærekraft, og samtidig ha et bevisst forhold til utfordringene ved å drive bærekraftig eiendomsutvikling.
- Utvikle en klar strategi og samtidig gir de ansatte frie tøyler til å utvikle og utfolde seg for å tørre å skape nye ting.

6.2 Refleksjon av eget arbeid og forslag til videre forskning

Når vi reflekterer over arbeidsprosessen, dukker det opp enkelte forhold vi ville gjort annerledes. I prosjektets begynnelse satte vi opp en optimistisk tidsplan som baserte seg på at intervjuene ville bli avtalt og gjennomført relativt raskt. Vi opplevde derimot at vi brukte en god del lengre tid enn antatt på å få alle informantene til å stille til intervju, noe som igjen skapte forskyvninger på resten av skriveprosessen. Vi forsto raskt at andre deler av oppgaven, som metodekapittelet, måtte prioriteres mens vi ventet på å få alt på plass, men dette krevde en omstillingsprosess som enkelt kunne vært unngått med en plan som tok høyde for at intervjuprosessen ville ta tid og andre deler av oppgaven måtte gjøres parallelt.

Samtidig skulle vi ønsket at vi i forkant av intervjuene hadde klart å spisse problemstillingen enda mer. Den gitte problemstillingen er vid og åpner opp for mye teori. Dermed ble også spørsmålene noe generelle, intervjuene ble lange, og vi måtte jobbe mer med analysen enn

nødvendig for å finne relevant informasjon. En litteraturstudie hvor vi hadde funnet enda mer spesifikke teorier å undersøke i forkant av intervjuene ville nok vært å foretrekke. Dette er noe vi oppdaget i etterkant av intervjuene, men vi velger å påstå at dette ikke har påvirket oppgaven nevneverdig. Når det er sagt skulle vi ønsket oss en dypere vinkling på enkelte temaer, noe som legger et godt grunnlag for videre forskning.

For videre forskning ville det vært interessant å gjøre et dypere dykk i selve lederrollen og hvordan ledernes situasjonsbestemte ledelse bidrar til mer bærekraftig utvikling. Dette for å i større grad se hvordan lederne opptrer i ulike situasjoner og behandler hver enkelt ansatt i forhold til deres egenskaper, kvaliteter og væremåte.

Videre vil det være interessant å se nærmere på hvordan lederrollen er med på å påvirke bærekraftig eiendomsutvikling i større selskaper med mange ansatte, der det er et mer naturlig hierarki enn i dette tilfellet. Dette vil nok gjøre det enklere å analysere lederrollen fra både ledes og ansattes perspektiv, noe som vil gi en dypere forståelse av hvordan lederrollen faktisk klarer å påvirke selskapets strategier og utførelsen av disse.

Vi kunne også tenke oss å se forskning på hvordan BREEAM-NOR kan påvirke driften til et selskap, og om dette er en faktor som en leder i større grad bør ta stilling til. Dette for å drive mer bærekraftig utvikling, men også for å se om dette vil øke bærekraftige bygges etterspørsel så selskapet potensielt skaper et tydeligere konkurransefortrinn.

Avslutningsvis ønsker vi å trekke frem at bacheloroppgaven og forskningsprosessen har vært både spennende og utfordrende på samme tid. Det er krevd mye arbeid for å komme i mål med prosjektet, men vi sitter igjen med mye verdifull erfaring og ny kunnskap vi er sikre på at kommer til å komme godt til nytte på vei inn i arbeidslivet og mulig videre utdanning.

7.0 Litteraturliste:

Aarseth, W., Rolstadås, A. og Klev, R. (2015) *Lederskap i prosjekter*. Trondheim: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Alwaer, H. og Clements-Croome, D. J. (2010) Key performance indicators (KPIs) and priority setting in using the multi-attribute approach for assessing sustainable intelligent buildings, *Building and environment*, 45(4), s. 799-807. doi: 10.1016/j.buildenv.2009.08.019

Andersen, E. S., Grude, K. V., & Haug, T. (2004). *Målrettet prosjektstyring* (5. utg.). Bekkestua: NKI-forlaget.

Aubert, V. og Alstad, B. (1985) *Det skjulte samfunn*. Ny utg. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

BREEAM-NOR (2019) *BREEAM-NOR 2016 for nybygg*. Teknisk manual: SD5075NOR. Versjon: 1.2. utg. Oslo: Norwegian Green Building Council (NGBC).

Brundtland, G. H. og Dahl, O. (1987) *Vår felles framtid*. Oslo: Tiden norsk forlag.

Bygg21 (2018) *10 kvalitetsprinsipper for bærekraftige bygg og områder*. Tilgjengelig fra: https://www.bygg21.no/contentassets/901dbc37a0c242229f4d8248a12919dc/33019_delrapport-3a_digitalt.compressed.pdf (Hentet: 13.01 2023).

Clark, R.E., Estes, F. (2002) *Turning research into results: A guide to selecting the Right Performance Solutions*. Tilgjengelig fra: <https://www.yumpu.com/en/document/view/63463873/download-pdf-turning-research-into-results-a-guide-to-selecting-the-right-performance-solutions-na-for-any-device> (Hentet 05.03.2023).

Clegg, S.R., Kornberger, M. og Pitsis, T. 2008. *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. London: Sage.

Crogh, H., og Moen, I,S,. 2022. Forholdet mellom ledelse og bærekraft. *En kvalitativ studie på bærekraftig ledelse i Hermes AS*. Handelshøgskolen ved UiT. Masteroppgave. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/27066/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
Hentet (09.05.2023)

Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 5. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Direktoratet for byggkvalitet (2018). *Hva sier energimerket om boligen din?* Tilgjengelig fra: <https://dibk.no/bygge-eller-endre/puss-opp-energismart/hva-sier-energimerket-om-boligen-din>
(Hentet: 15.02.2023).

Doh, J. P. & Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255-274. Tilgjengelig fra: <https://www.jstor.org/stable/43822067> (Hentet 11.04.2023).

Døving, E., Elstad, B. & Strønen, F. (2010). Prototype på en god leder. *Idunn*, 24, 1-13.
Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2010-01-02> (Hentet 07.04.2023).

Eidsmo, B. og Svestad, T. G. (2011) *Energimerking av bygg*. Bacheloroppgave. Høgskolen i Gjøvik. Tilgjengelig fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/143403/B%20Eidsmo%20Thomas%20Grindheim%20Svestad.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Hentet: 11.03.2023).

Et casestudie i endringsledelse ved Torshov-Tåsen distribusjonsenhet, Posten Norge AS. (2015) Bacheloroppgave. Markedshøyskolen. Tilgjengelig fra: <https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/bitstream/handle/11250/2357592/Bacheloroppgave%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Hentet 05.04.2023).

Everett, E. L. og Furseth, I. (2020) Masteroppgave: *hvordan begynne - og fullføre*. 3. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.

FN-sambandet (2019) *Bærekraftig utvikling*. Tilgjengelig fra: <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling> (Hentet: 13.01.2023).

Folkvord, M. (2022) «Vi trenger å møte folk!» *En studie av betydning av sosiale behov, autonomi og læring blant høgskoleansatte på hjemmekontor under covid-19*. Bacheloroppgave. Høgskolen i Innlandet.

Grønmo, S.(2023). *Kvalitativ metode*. Tilgjengelig fra: https://snl.no/kvalitativ_metode (Hentet: 15.03.2023)

Grønn Byggallianse (2021) *Sterk interesse for å bygge og drifte bærekraftig*. Tilgjengelig fra: <https://byggalliansen.no/hjem/nyheter/#/news/sterk-interesse-for-aa-bygge-og-drifte-baerekraftig-421668> (Hentet: 17.04 2023).

Häkkinen, T. og Belloni, K. (2011) *Barriers and drivers for sustainable building, Building research and information: the international journal of research, development and demonstration*, 39(3), s. 239-255. doi: 10.1080/09613218.2011.561948.

Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. utg. Oslo: Cappelen akademisk forl.

Hammersley, M. og Atkinson, P. (1987) *Feltmetodikk : grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Gyldendal

Haugen, T., Sæbøe, O. E. og Foss, M. (2020) *Eiendomsforvaltning : facility management*. 1. utgave. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall, Inc.

House, R.J 1996. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), s. 323-352.

Hulbak, O., (2020). Kotter og kommunesammenslåing – *endringsledelse og forpliktelse til endring*. OsloMet. Tilgjengelig fra: https://oda.oslomet.no/oda-xmloi/bitstream/handle/10642/9261/Borgersen_MSL2020.pdf?sequence=2 (Hentet 10.04.2023).

Hæhre, A., Haugen, T. og Lindkvist, C. M. (2019) *Verdien av en miljøvennlig eiendomsutvikling for boligkjøpere*. NTNU.

Indergård, K. og Collins, D. (2019) *Drivere og barrierer ved bruk av BREEAM-NOR - Hvilke drivere og barrierer møter aktørene ved bruk av BREEAM-NOR i prosjekter?* : NTNU.

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg.). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: studentlitteratur. Tilgjengelig fra: <https://www.bokus.com/bok/9789144040967/vad-hur-och-varfor-om-metodval-i-foretagsekonomi-och-andra-samhallsvetenskapliga-amnen/#:~:text=om%20metodval%20i%20f%C3%B6retagsekonomi%20och%20andra%20samh%C3%A4llsvetenskaplig%20%C3%A4mnen&text=Denna%20bok%20ger%20en%20grundl%C3%A4ggande,f%C3%B6retagsekonomi%20och%20andra%20samh%C3%A4llsvetenskapliga%20%C3%A4mnen>. (Hentet 30.04.2023).

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. utg. Oslo: Abstrakt.

Jugdev, Kam og RalfMüller. 2005. "Aretrospectivelookatourevolving understanding of project success." *Project Management Journal*, 36(4): 19-31.

Kujaka, J., H. Lehtimäki og E.R. Freeman (2019). A Stakeholder approach to value creation and leadership. I A. Kangas, J.Kujala, A. Heikkinen, A. Lönnqvist, H. Laihonen og J. Bethwaite (red.) *Leading change in a complex world: Transdisciplinary perspectives*. Tampere: Tampere University Press.

Ladegård, G. & Vabo. S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget.

Leikvam, G. og Olsson, N. (2014) *Eiendomsutvikling*. Bergen: Fagbokforl.

Lette hytter (2023) *Lette hytter*. Tilgjengelig fra: <https://lettehytter.no/prospekt/kommer-snart> (Hentet 30.04.2023)

Maak, T. & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99-115.

Malt, U. & Grønmo, S. (2023) *Strukturert intervju*. Tilgjengelig fra: https://snl.no/strukturert_intervju (Hentet 19.05.2023).

Malterud. K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.) Universitetsforlaget. (Ca 30s.)

Metcalf, L. & Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics*, 112, 369-384. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1278-6>

Mikalsen, A. (2020) *Forskjellen mellom markedsføring og merkevarebygging*. Tilgjengelig fra: <https://mikalsenutvikling.no/forskjellen-mellom-markedsforing-og->

[merkevarebygging/?fbclid=IwAR0O-ARX8uym-vHGrXjxX0JlocwRT-C1jQw977jj_1SjmJYUAILcYWefbI](https://www.merkevarebygging.no/?fbclid=IwAR0O-ARX8uym-vHGrXjxX0JlocwRT-C1jQw977jj_1SjmJYUAILcYWefbI) (hentet 21.04.2023)

Ness, S. og Øyasæter, A. S. (2018) Eiendomsutvikling: fra planlegging til ferdigstillelse. Oslo: Universitetsforl.

Northouse, P. 2013. *Leadership. Theory and Practice*. 6 utg. Thousand Oaks: Sage Publications.

Norsk Eiendom og Grønn Byggallianse (2019) *Håndbok for bærekraftig stedsutvikling*.

Tilgjengelig fra:

https://www.norskeiendom.org/wpcontent/uploads/2019/12/Handbok_Bærekraftig_stedsutvikling-desember2019.pdf (Hentet: 13.01 2023).

Om BREEAM-NOR (2023) Tilgjengelig fra: <https://byggalliansen.no/sertifisering/om-breeam/> (Hentet 05.05.2023)

Ones, D. S. & Dilchert, S. (2012). Environmental Sustainability at Work: A Call to Action.

Industrial and Organizational Psychology, 5(4), 444-466. Tilgjengelig fra:

<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01478.x> (Hentet 05.04.2023).

Oustorp, M. (2022) *Hvordan kan man oppnå en bærekraftig og konkurransedyktig eiendomsutvikling i privat sektor?* Masteroppgave. NTNU. Tilgjengelig fra:

<https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/3026771> (Hentet: 10.03.2023).

Pless, N. M. & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of*

Business Ethics, 98, 3-13. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1114-4> (Hentet 05.04.2023).

Rasen, I. og Reiersen, L. (2018) *Fra prestasjonsledelse til prestasjonsutvikling En kvalitativ studie om endring av vurderingssystem i Equinor*. Masteroppgave. Universitetet i Stavanger.

Tilgjengelig fra: <https://uis.brage.unit.no/uis->

xmlui/bitstream/handle/11250/2562666/MENMAS_150618_kand3024.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Hentet: 11.03.2023).

Samsø, K. (2014) *Prosjekt i tidligfasen : valg av konsept*. 2. utg. utg. Bergen. Fagbokforl.

Skyttermoen, T. (2014). Verdiskapende prosjektledelse og Prosjekt-SOLA. HiL: Arbeidsrapport nr. 199/2014.

Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2016). *Verdiskapende Prosjektledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Skyttermoen, T., & Vaagaasar, A. L. (2021). *Verdiskapende Prosjektledelse*. 2.utgave. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Solberg, I. (2011). Fra vern til verdiskapning - *endring i bruk av kulturminner*. [Masteroppgave]. Universitetet i Bergen

Spradley, J. P. (1979) *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart & Winston

St.meld. 40 (2020-2021) (2021) *Mål med mening - Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene inne 2030*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Standard Norge (2017) NS-ISO 37100:2016 *Bærekraftige byer og lokalsamfunn Terminologi*. Tilgjengelig fra: <https://www.standard.no/no/Nettbutikk/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=1015400> (Hentet: 13.01 2023).

Tariq, A., Badir, Y. F., Tariq, W. & Bhutta, U. S. (2017). Drivers and consequences of green product and process innovation: A systematic review, conceptual framework, and future outlook. *Technology in Society*, 51, 8-23.

Tjora, A. H. (2021) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 4. utgave. utg. Oslo: Gyldendal.

Thamhain, H.J. 1992 *Engineering Management: Managing Effectively in Technology-based Organizations*. New York: Wiley

United Nations (2020) The Sustainable Development Goals Report 2020. Tilgjengelig fra: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-GoalsReport-2020.pdf> (Hentet: 13.01 2023).

Voegtlin, C., Patzer, M. & Scherer, A. G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105, 1-16. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0952-4> (Hentet 05.04.2023).

Wik, H. og Lindkvist, C. M. (2018) *Lønnsomheten til grønne bygg - En casestudie av ledende norske næringsutviklere med bærekraftige strategier*. NTNU.

Wysocki, R., Beck Jr., R. og Crane, D.B. 1995. *Effective Project Management: How to Plan, Manage, and Deliver Projects on Time and within Budget*. New York: Wiley

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. (8.utg.). Pearson Education Limited.

