

Suksess uten budsjett

Toppsjef i IT-konsulentselskapet Miles, Tom Georg Olsen, kaller seg «daglig tjener» i stedet for daglig leder. Det samme gjør hans lederkolleger i resten av konsernet. I Miles blir heller ikke konsulentene målstyrt, de får full frihet til å delta på de kurs og konferanser de ønsker, og de bestemmer selv når de trenger ny mobil eller datamaskin. **Dette kan høres ut som oppskriften på en resultatmessig katastrofe. I virkeligheten har det vist seg å fungere helt motsatt!**

TEKST: CECILIE MOSSIGE [FOTO: INGAR NÆSS, WWW.STUDIOF2.NO]

Tom Georg Olsen startet Miles i Bergen i 2005, sammen med tre IT-fagfolk. Samme år opprettet de Oslo-kontoret. Ikke bare kom de seg helskinnet gjennom finanskrisen da alle i Norge kuttet konsulentbruk til beinet, de ekspanderte også. I dag har de datterselskaper i Oslo, Stavanger og Mumbai, med totalt

cirka 100 ansatte og 142 millioner i omsetning (2013-tall). I tillegg ligger de helt i tet i norske og internasjonale arbeidsmiljøundersøkelser. Mye av hemmeligheten deres ligger i rekrutteringen.

– Rekrutteringsfilosofien vår er basert på at det er vanskelig å endre mennesker, så da det blir desto viktigere å finne ut hvem de egentlig er før vi ansetter dem. Vi bruker derfor mye tid på referansesamtaler, for å

bli godt kjent med kandidatene. Derfor ønsker vi referanser som har kjent dem en stund. Dette er tidkrevende aktiviteter, men vel anvendt tid, forklarer han.

Filosofien deres med grundig rekrutteringsprosess og en tjenende ledelse, skiller seg såpass ut at både Olsen og hans lederkolleger ofte reiser rundt og holder foredrag om dette. I tillegg har bedriften blitt et forskningsobjekt på NHH. Vi må rett og slett få vite mer om hva denne selskapsmodellen eller filosofien innebærer.

– Ja, dette er noe jeg snakker mye om, sier Olsen og smiler. – Jeg presenterer gjerne vår modell som en tredelt prosess. Del 1 er Tankegodset. Herunder ligger selskapets DNA – i form av våre verdier, vår

– Personlig synes jeg at referansesamtaler er veldig givende. De gir en innsikt i og en forståelse av kandidaten, som jeg drar god nytte av dersom vi til slutt ender opp som kolleger.



Tom Georg Olsen, toppsjef i Miles.



LITTERATURTIPS FRA TOM GEORG OLSEN:

Daniel Kahneman: Thinking Fast and Slow:
– Fantastisk bok om hvordan hjernen fungerer og tar beslutninger. Nobelprisvinneren Kahneman viser til at suksess krever både dyktighet og flaks. Stor suksess krever litt mer dyktighet og mye mer flaks. Når en bedrift går bra, er det lett å tillegge lederen gode egenskaper. Likeledes om den går dårlig, tillegges lederen dårlige egenskaper. Virkeligheten er ofte, og heldigvis, mer sammensatt enn som så.

visjon og vårt kundeløfte. Dette ligger i bunnen for alt vi gjør og for alle våre beslutninger. Del 2 er Operasjonaliseringen. Hvordan iverksetter vi tankegodset i praksis?

kene vi ansetter, er med på å skape og videreutvikle kulturen. Del 3 er Resultatene. De første to delene skal skape resultater. Vi har holdt på i snart ti år, og denne modellen

– Både kolleger og ledsagere skal føle seg trygge på våre sosiale arrangementer. Vi ønsker ikke å være barnepike for noen som ikke kan styre sin alkoholbruk.

Hva må konkret gjøres for å fremme den kulturen vi ønsker å ha. Rekrutteringsprosessen er en viktig del av dette. Mennes-

har ført til svært gode resultater på alle måter, forteller han.

– Selv om lederen er helt sentral i de menneskelige aspektene i rekrutteringsprosessen, er det andre som skal avdekke de faglige kvalifikasjonene. sier Tom Georg Olsen.

Den undervurderte referansesamtalen

Det som skiller seg klart ut, er måten rekrutteringsprosessen gjennomføres på. Her har Miles noen aspekter som kan illustrere prosessen deres:

- Rekruttering er kulturens fødestue
- Et større antall referansesamtaler gir best avdekking av personlighet
- Referansesamtalens psykologi må forstås
- Flere personer har vetorett i kandidatvurderingen
- Leder er sentral og aktiv i rekrutteringsprosessen
- Både faglig nivå og sosiale egenskaper skal avdekkes

Tom Georg Olsen mener at det å bli godt nok kjent med en person i en rekrutteringsprosess, ikke er mulig dersom man kun baserer seg på intervjuer med denne. Intervjuene er for de fleste en spesiell og konstruert situasjon, hvor man kun får et førsteinntrykk av personen. Her brukes derfor referansesamtaler for å finne ut hvordan kandidaten faktisk oppleves over tid.

– Det er sjelden jeg har mindre enn 10 referansesamtaler. Vi ønsker å finne ut mer om hvordan kandidaten har fremstått på de ulike stedene han eller hun har jobbet, og vi snakker med både tidligere kolleger og ledere. Man må ikke nødvendigvis opp i 10 samtaler for å bli godt kjent med hvordan andre ser på en kandidat, men kvantiteten gir en viss trygghet i seg selv, forteller Olsen, og fortsetter, – Ingen er perfekte, men vi vil gjerne kjenne kandidatene godt, slik at vi kan sannsynliggjøre at de vil trives og lykkes hos oss. De som ansettes, passer dermed godt inn i vår kultur, forklarer han.

Selv innrømmer han at han på ni år i Miles trolig har gjort to feilansettelser. – Jeg klarte ikke å avdekke personligheten godt nok, uten at jeg med sikkerhet kan hevde at det hadde gitt et annet utfall, mener han.

– Jeg ser i tilbakeblikk at jeg ikke var grundig nok, og dette lærte jeg mye av. Personlig synes jeg at referansesamtaler er

veldig givende. De gir en innsikt i og en forståelse av kandidaten, som jeg drar god nytte av dersom vi til slutt ender opp som kolleger.

Referansesamtalens psykologi må forstås

Referansesamtalene er basert på en mal som Miles har utviklet selv. Innledningsvis stilles det faktabaserte spørsmål, som type stilling, relasjon til referent, hva kandidaten jobbet med og lignende. Deretter skal

referenten gi terningkast på 18 ulike egenskaper og ferdigheter basert på sin kjennskap til kandidaten. Etter Olsens erfaring, spisses tilbakemeldingene ved bruk av terningkast.

– Vi ønsker i utgangspunktet ikke at kandidaten skal tipse referentene på forhånd, for da fremstår samtalen mer ærlig. Vi vil heller at referenten skal hjelpe oss til å gjøre en riktig vurdering, noe som også kommer kandidaten til gode, sier Olsen. I stedet for å fremstå diplomatisk med vel-

– Jeg siterer gjerne fritt etter Theodor Roosevelt: «Den viktigste enkeltfaktoren i formelen for suksess, er å vite hvordan du forholder deg til mennesker».

OM SERVANT LEADERSHIP:

Ledelsesformen Servant Leadership ble først beskrevet av forskeren Robert K. Greenleaf allerede i 1970. Den tjenende leder setter behovene til andre først, hjelper mennesker med å utvikle seg og til å prestere så bra som mulig. Tjenende ledere fokuserer på menneskene i organisasjonen heller enn organisasjonen selv. For mer informasjon se: www.greenleaf.org.

– Både konferanser man deltar på, og utstyr som den enkelte kjøper inn, føres opp på intra-nettet. Dermed blir alle beslutningene man gjør, åpent tilgjengelig for alle, sier Tom Georg Olsen.





– Det er fremdeles en uvant tanke og praksis at ledere kaller seg selv tjenere. Fallgruven kan være at man blir utnyttet. – I så fall har man ikke gjort en god nok jobb, sier Tom Georg Olsen.

OM FORSKNINGS-PROGRAMMET FOCUS:

Forskningsprogrammet som Miles er en del av heter FOCUS, går over 5 år og drives av NHH. Målet er å utvikle ny kunnskap om fremtidsrettede organisatoriske løsninger; gjennom tverrfaglig tilnærming i samarbeid med næringslivspartnerne. Dette er 7 finansielle partnere (Statoil, DNB, Telenor m. fl), samt at Miles er en av bedriftene som det forskes på. Delen som de inngår i, heter «Ledelse av kunnskapsarbeidere». Forskerne stiller seg spørsmålet: «Kan vi forstå mer om ledelse av kunnskapsarbeidere ved å studere Miles?».

overveide svar, går terningkastene så raskt at svarene kommer nærmest som ryggmargsrefleks. Etterpå kan man så velge å gå tilbake og be referentene begrunne terningkastene, og slik presiseres og utdypes svarene.

Tom Georg Olsen forteller også at man må skape tillit og bli kjent med referenten underveis. Ved å være dette bevisst, kan man mot slutten spørre mer sensitive spørsmål, som om de har drukket alkohol med vedkommende, og hvordan personen oppførte seg da. – Både kolleger og ledsagere skal føle seg trygge på våre sosiale arrangementer. Vi ønsker ikke å være barnepike for noen som ikke kan styre sin alkoholbruk.

Verdibasert rekruttering

Selv om lederen er helt sentral i de menneskelige aspektene i rekrutteringsprosessen, er det andre som skal avdekke de faglige kvalifikasjonene. Olsen forteller at dette sikrer at lederen ikke bare kan ansette en person han selv ønsker i kraft av sin formelle leder-

rolle. Flere fagpersoner har derfor vetorett i kandidatvurderingen.

– Vi kaller det «verdibasert rekruttering» fordi verdiene våre står så sentrale i vurderingen av kandidaten. Prosessen skal både avdekke det faglige, og det vi kaller varme. Varme handler om personlighet, ofte møter vi kandidater som vi opplever bare har den ene dimensjonen, sier Olsen. Han mener de kan tillate seg å være litt kresne. – Det er tre sider ved prosessen: Vi skal finne ut om kandidaten er den rette for oss, kandidaten skal finne ut om vår bedrift er den rette for dem, og til slutt: Er det objektivt bra for kandidaten å begynne i Miles? For de kandidatene som har hatt få arbeidsgivere tidligere, er det ikke så lett å vite om vårt selskap er det rette. Ikke alle er skikket til, eller ønsker å jobbe som, konsulent. Vi føler et ansvar for ikke å ansette noen som jeg er i tvil om kommer til å lykkes hos oss. Det har vært situasjoner hvor jeg har rådet kandidaten til å bli der de

– Vi føler et ansvar for ikke å ansette noen som jeg er i tvil om kommer til å lykkes hos oss. Det har vært situasjoner hvor jeg har rådet kandidaten til å bli der de er, eller til ikke å bli konsulent, selv om de var kvalifisert rent faglig.

er, eller til ikke å bli konsulent, selv om de var kvalifisert rent faglig.

Eksempelvis hadde jeg en kandidat som ikke var så utadvendt. Han synes han brukte for lang tid på å bygge relasjoner og bli kjent med folk, og følte derfor at han ikke ble forstått før det hadde gått lang tid. Da ga jeg uttrykk for at jeg var usikker på om han ville trives med et stadig skifte av personer å forholde seg til, å bruke så mye energi på å bli kjent med nye, for så å skifte til et annet prosjekt med nye personer. For meg handler det om at vi møter alle med respekt, og at vi er ærlige i tilbakemeldingene. Jeg ønsker at alle som kommer til oss, skal sitte igjen med et sympatisk inntrykk. Slik kan man beholde relasjonen, selv om man ikke skulle ende opp med å jobbe sammen. Jeg siterer gjerne fritt etter Theodor Roosevelt: «Den viktigste enkeltfaktoren i formelen for suksess, er å vite hvordan du forholder deg til mennesker». Vi som er i konsulentbransjen, må være spesielt bevisst på hvordan vi fremstår. Ofte har vi ikke så lang tid på å bygge relasjoner, og de sosiale egenskapene blir dermed essensielle.

Olsen har for øvrig skrevet et kapittel om «Verdien av relasjoner» i boken «Hvordan lykkes som konsulent», som kom ut i fjor.

Tillit fremfor kontroll

Rekrutterer man verdibasert og grundig, vil arbeidsmiljøet etter Olsens erfaring bli godt, og med en sterk kultur. Siden kollegene du møter som nyansatt, selv har vært igjennom den samme prosessen, får du respekt fra dag en. Faglig sett får konsulentene selv definere hva som er den beste læringsarena, og det forventes at man deltar på seminarer og konferanser. Som en del av det å ta ansvar, kan de ansatte selv bestemme hva de trenger av utstyr. Både konferanser man deltar på, og utstyr som den enkelte kjøper inn, føres opp på intranettet. Dermed blir alle beslutningene man gjør, åpent tilgjengelig for alle.

– De må kunne ta ansvar. Jeg mener at om du privat kan kjøpe et hus til flere millioner, kan du også ta ansvar for å kjøpe en maskin til femten tusen for arbeidsgivers penger, forklarer Olsen. – Et slikt tillitsbasert system frigjør mye tid i kontroll og administrasjon. Dette betyr ikke at alle er like gode forretningsfolk i utgangspunktet, men da får man heller prøve og feile underveis, mener han.

Miles har heller ingen budsjetter i selskapet.

– Beyond Budgeting-filosofien som Bjarte Bognes i Statoil er primus motor for i Norge, samsvarer veldig godt med hvordan vi tenker – med hensyn på at arbeidstakere ikke trenger sterk styring og kontroll for å yte en god jobb. Tvert imot kan det være demotiverende og dermed lite lønnsomt, hevder Olsen.

Struktur på sosialiseringen

I en bransje hvor de ansatte jobber såpass mye ute hos kunder, er det spesielt viktig å bygge gode relasjoner kolleger imellom.

Miles har derfor et svært strukturert og omfattende sosialt program, kalt Social Miles (SMiles). Det er opptil 20 arrangementer per år, og omtrent halvparten av dem er med ledsager/familie. Slik blir medarbeiderne også kjent med hverandres familier, og de forstår hverandre dermed bedre i arbeidshverdagen.

– Det handler i bunn og grunn om faglig og sosial tilretteleggelse. Det som binder dette sammen, er tjenende ledelse: Ledere som tilrettelegger. Dette er det NHH har forsket på hos oss – ledelsesfilosofien, forklarer Tom Georg Olsen.

Det er fremdeles en uvant tanke og praksis at ledere kaller seg selv tjenere. Olsen sier at fallgruven kan være at man blir utnyttet. – I så fall har man ikke gjort en god nok jobb, mener han. Her er det nok avgjørende at man er trygg på seg selv, og at man vet at man også har en autoritet å hente frem hvis det trengs. ❄

«Daglig tjener» Tom Georg Olsen sammen med jublende kolleger i forbindelse med kåringen av Europas beste arbeidsplass i fjor, hvor de kom på en 2. plass. (Bilde: Pressenytt.no)

