



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190

Predefinert informasjon

Startdato:	30-04-2021 09:00	Termin:	2021 VÅR
Sluttdato:	14-05-2021 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
Flowkode:	203 ØMF190 1 MA1 2021 VÅR		
Intern sensor:	Abdul Quddus		

Deltaker

Navn:	Amalie Victoria Bertheussen
Kandidatnr.:	215
HVL-id:	579610@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: Administrasjon og ledelse
Gruppenummer: 18
Andre medlemmer i gruppen: Oskar Breimar Pettersen, Jørgen Sletten, Sindre Aaseng Ueland, Jarl Kolbjørn Moen Vinje

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Kultur for selvledelse i en konsulentvirksomhet–
En casestudie av Miles AS

Self-management culture in a consulting company–
A case study of Miles AS

**Amalie Victoria Bertheussen, Jarl Kolbjørn Moen
Vinje, Jørgen Sletten, Oskar Pettersen & Sindre
Aaseng Ueland**

Økonomi og administrasjon
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap
Institutt for økonomi og administrasjon
Veileder: Abdul Quddus
14. mai 2021

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Sammendrag:

Formålet med oppgaven er å redegjøre for hvordan Miles har skapt en organisasjonskultur som legger til rette for selvledelse. Oppgavens struktur tar utgangspunkt i Bolman & Deals fortolkningsrammer hvor ulike delproblemstillinger, samlet sett, skal belyse overordnet problemstilling. Det innebærer å se på hvordan strukturen og HR-arbeidet i Miles muliggjør selvledelse, og deretter bruken av symbolske virkemidler og politiske beslutninger i prosessen. I arbeidet har vi benyttet en kvalitativ tilnærming der datainnsamlingen primært bygger på intervjuer, men blir supplert av annen sekundærdata.

Funnene våre antyder at strukturen i Miles innebærer standardisering av resultater, begrenset tjenestevei, minimalt med byråkrati, desentralisering og myndiggjøring av ansatte. Tillit er også et substitutt for kontrollmekanismer i arbeidet med å sikre organisatorisk kontroll. Imidlertid er det mest sentrale hvordan Miles jobber med HR og symbolikk i arbeidet med å rekruttere og sosialisere nye ansatte. Det innebærer å ansette mennesker som gjenspeiler selskapets verdier “faglig autoritet og varme”, ved bruk av verdibaserte intervjuer og grundige referansesjekker. Her skiller Miles seg ut med referanse-sjekk som kan vare inntil én time per kontaktperson, hvor målet er å sikre at vedkommende senere kan få myndighet og ansvar. Deretter starter sosialiseringprosessen hvor de ansatte internaliserer verdier, normer og artefakter. Fokuset på det medmenneskelige i rekrutteringsprosessen, sammen med begrenset byråkrati, kan videre reduserer koalisjonsdannelser og maktkamp. Konflikter reduseres også ettersom ansatte ikke kan klatre i hierarkiet og mellomledere er fraværende. Foruten dette, opplever vi ikke at Miles skiller seg ut innenfor politiske beslutninger.

Alt tatt i betraktning, er det rekruttering- og sosialiseringprosessen som skaper kultur for selvledelse i Miles. Dette avhenger av verdiene “faglig autoritet og varme” og en struktur som muliggjør det i praksis.

Abstract

The purpose of this thesis is to expound on how Miles has created an organizational culture that facilitates self-management. Bolman and Deal's interpretive framework, where several sub-issues come together to illuminate a prevalent issue, is used as a base in this thesis. This includes looking at how the structure and the role of HR in Miles enable self-management, after that, identifying the uses of symbolic methods and political decisions in the process. In preparation, we have utilized a qualitative approach where data collection primarily builds on personal interviews and is augmented by secondary data.

Our findings suggest that Miles' structure involves standardization of results, a limited chain of command, minimalizing bureaucracy, and decentralizing and empowering employees. Reliance is also a substitute for control mechanisms in securing organizational control. However, Miles's work with HR and symbolism to recruit and socialize new employees seems most central. This entails hiring people reflecting Miles' core values, "professional authority and warmth," using value-based interviews and thorough reference checks. Miles differentiates itself from other recruitment processes as reference checks may last upwards of an hour per contact person. Such a rigorous reference check aims to establish whether the potential employee can be empowered and given responsibility. After this, the socialization process is initiated where the employees internalize values, norms and artefacts. The intense focus on a humane approach with limited bureaucracy could further reduce coalition formations and power struggles. Besides, conflicts also reduce as employees are unable to climb the hierarchy and middle management is absent. Aside from this, we do not find that Miles stands out within political decisions.

By and large, it is the recruitment and socialization process that creates the culture of self-management in Miles. This depends on the values "professional authority and warmth" and a structure that makes it possible in practice.

Forord

Forskningsoppgaven er en milepæl i vårt utdanningsløp og utgjør den avsluttende delen av studiet *økonomi og administrasjon*, ved Høgskulen på Vestlandet – campus Bergen. Oppgaven har gitt oss muligheten til å gjennomføre et selvstendig forskningsprosjekt og anvende det vi har lært underveis.

Videre er temaet som belyses svært dagsaktuelt og handler om hvordan en skaper kultur for selvledelse. Ser en dette i sammenheng med dagens kompetansesamfunn er oppgavens relevans underbygget av ansattes ønske om mer autonomi, ansvar og utvikling. Selvledelse muliggjør disse ønskene og er derfor noe vi har interesse av å se nærmere på.

Vi ønsker å rette en stor takknemlighet til vår veileder Dr. Abdul Quddus som gjennom prosessen har kommet med gode innspill, veiledning og støtte. Følgende vil vi rette en stor takk til Miles AS Bergen for det gode samarbeidet med Henriksen og øvrige ansatte. Vi håper oppgaven vil være interessant for Miles, og at den kan inspirere andre virksomheter.

Bergen, Mai 2021

Amalie Victoria Bertheussen, Jarl Kolbjørn Moen Vinje, Jørgen Sletten, Oskar Pettersen og Sindre Aaseng Ueland

*” A leader is best
When people barely knows he exists,
Not so good when people obey and acclaim him,
Worse when they despise him.
But of a good leader, who talks little,
When his work is done, his aim fulfilled,
They will say:
We did it ourselves.”
- Lao Tzu*

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for valgt tema	7
1.2 Problemformulering	7
1.2.1 Avgrensning	8
1.2.2 Tidligere forskning	9
1.3 Casebeskrivelse - bakgrunn og kontekst	9
1.3.1 Virksomheten Miles AS	9
1.3.2 Endring i arbeidsstyrken - kunnskapsmedarbeideren	10
1.3.3 Selvledelse	10
1.4 Disposisjon	11
2.0 Teorigrunnlag	12
2.1 Struktur	12
2.1.1 Arbeidsfordeling og koordineringsmekanismer	14
2.1.2 Beslutningsmyndighet	16
2.1.3 Strukturelle konfigurasjoner	17
2.1.4 Styring og kontroll	18
2.2 Human-Resource	20
2.2.1 Strategisk HRM	20
2.2.1.1 Myndiggjøring av ansatte	21
2.2.2 Organisasjonskultur	22
2.2.2.1 Tillit som bunnlinje for selvledelse	22
2.2.2.2 Kategorisering av organisasjonskultur	23
2.2.2.3 Strukturen i en organisasjonskultur	24
2.2.3 Hvordan utvikles organisasjonskultur?	25
2.2.3.1 Rekruttering som virkemiddel for å skape en unik kultur	26
2.2.3.2 Sosialisering	27
2.2.4 Motivasjon	28
2.3 Symbolsk Ramme	29
2.3.1 Visjon, verdier og myter	30
2.3.2 Historier og fortellinger	31
2.3.3 Ritualer	31
2.3.4 Seremonier	32
2.5 Politisk ramme	32
2.5.1 Makt og beslutninger:	32
2.5.2 Allianser og nettverk	33
2.5.3 Konflikter i organisasjonen:	33
3. Metode	35
3.1 Forskningstilnærming	35
3.2 Forskningsdesign	36
3.3 Datainnsamling	36

3.3.1 Valg av metode	36
3.3.2 Primær- eller sekundær data?	37
3.3.3 Intervjuprosessen	38
3.4 Utvalgsmetode	39
3.4.1. Utvalget	39
3.5 Evaluering av metode	40
3.5.1 Reliabilitet	40
3.5.2 Validitet	42
3.5.3 Bias i forskning	43
3.5.4 Kritikk til metode	44
3.6 Etisk og juridisk ansvar	45
4.0 Funn og analyse	45
4.1 Strukturelle konfigurasjoner, myndiggjøring av ansatte og kontrollmekanismer for selvledelse	45
4.2 Strategisk HRM, rekruttering og indre motivasjon som virkemidler for selvledelse	48
4.3 Symbolikk som virkemiddel i sosialiseringprosessen og for å skape kultur for selvledelse	51
4.4 Konflikthåndtering i en kultur for selvledelse	54
5.0 Diskusjon	56
5.1 Strukturelle konfigurasjoner, myndiggjøring av ansatte og kontrollmekanismer for selvledelse	56
5.2 Strategisk HRM, rekruttering og indre motivasjon som virkemidler for selvledelse	58
5.3 Symbolikk som virkemiddel i sosialiseringprosessen og for å skape kultur for selvledelse	61
5.4 Konflikthåndtering i en kultur for selvledelse	63
6.0 Delproblemstillinger	64
6.1 Hvorfor egner organisasjonsstrukturen i Miles seg for selvledelse?	65
6.2 Hva er rekrutteringsprosessen i Miles og hvordan jobbes det med strategisk-HRM for å skape kultur for selvledelse?	66
6.3 I hvilken grad bruker Miles symbolske virkemidler for å fremme kultur for selvledelse?	66
6.4 Hvordan følger ledelsen opp de ansatte og hva er prosedyrene for konflikthåndtering?	67
Kapittel 7 – Konklusjon, begrensninger og anbefalinger	67
7.1 Konklusjon	67
7.2 Refleksjon og metodiske begrensninger	68
7.2.1 Overføringsverdi	69
7.2.2 Forslag til videre forskning	69
8.0 Referanseliste	70
8.1 Referanseliste litteratur	70
8.2 Referanseliste internett	72
Vedlegg	75

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valgt tema

Bakgrunnen for valgt tema har personlig, samfunnsmessig og akademisk relevans. Det siste året har samtlige av oss vært igjennom samme fordypning, *administrasjon og ledelse*. Her har vi vært innom en rekke spennende emner hvor vi særlig vil trekke frem *human resource management, innovasjons- og endringsledelse og lærende organisasjoner, kultur og ledelse*. Imidlertid var det temaet selvlørdelse, innenfor emnet *organisasjon og ledelse*, som fanget gruppens interesse.

Selvlørdelse er et fenomen som stadig blir mer aktuelt, hvor dagens arbeidstakere som regel har høyere utdanning og andre forventninger til sine arbeidsgivere. Tall fra SSB viser at nordmenn med høyere utdanning har økt fra 29,7 prosent til 34,6 prosent mellom 2013 og 2019 (SSB, 2019). Andelen med mer enn fire år høyere utdanning har også økt betraktelig i den samme perioden, fra 7,3 prosent til 10,3 prosent (SSB, 2019). Dette vitner om et kompetansesamfunn i utvikling, hvor det kan tenkes at arbeidstakere blir mer og mer egnet til å styre egen arbeidshverdag. Videre ønsker flere arbeidstakere større grad av autonomi og frihet, meningsfulle og utviklende arbeidsoppgaver, og er opptatt av selvrealisering (Pearce & Manz, 2005).

Selvlørdelse er også interessant fra toppledelsens perspektiv som må balansere gode resultater for virksomheten og samtidig tjene den enkelte arbeidstakers individuelle behov. For å henge med i samfunnsutviklingen foretar organisasjoner kontinuerlig restrukturering og tilpasning av sentrale strategiske prosesser, i det som er dynamiske omgivelser (Hitt; Keats; DeMarie, 1998). Her kan menneskelig kapital ses på som organisasjonens viktigste ressurs, hvor organisasjonsledelsen forsøker å implementere nye innovative strategier i en hverdag hvor ideer og ekspertise utgjør de viktigste kildene til verdiskapning (Blackler; Reed; Whitaker, 1993).

1.2 Problemformulering

Opprinnelig ble IT-selskapet Miles AS interessant for oss på bakgrunn av utelukkningen av budsjetter og økonomiske mål (Østerbø, 2018). Samtidig hevder Miles at de praktiserer "Servant Leadership" hvor lederne omtales som "tjenere", og har som et resultat av dette også blitt rangert som et av landets mest innovative bedrifter av Innovasjonsmagasinet (Miles, 2021). Imidlertid begrunner Miles suksessen med en kultur basert på relasjonsbygging, autonomi og minimalt med byråkrati (Miles,

2021). Vi ønsker derfor å se nærmere på hvordan Miles har bygget denne kulturen hvor medarbeidernes utvikling og trivsel står sterkere enn noe annet, og de ansatte i stor grad har muligheten til å styre sin egen arbeidshverdag.

Følgende problemstilling er valgt:

“Hvordan skape kultur for selvledelse i en konsulentvirksomhet?”

Delproblemstillingene vi vil bruke for å besvare overordnet problemstilling er:

- *Hvorfor egner organisasjonsstrukturen i Miles seg for selvledelse?*
- *Hva er rekrutteringsprosessen i Miles og hvordan jobbes det med strategisk-HRM for å skape kultur for selvledelse?*
- *Hvordan bruker Miles symbolske virkemidler i sosialiseringprosessen og for å fremme kultur for selvledelse?*
- *Hvordan følger ledelsen opp de ansatte og hva er prosedyrene for konflikthåndtering?*

1.2.1 Avgrensning

Under dette delkapittelet vil vi se på oppgavens avgrensning i forhold til forskningsområde, innhold og omfang. Forskningsområdet er avgrenset til én bestemt konsulentvirksomhet, Miles AS og deres kultur. Videre ønsker vi å presisere at når det skrives Miles i oppgaven, sikter vi til Miles AS Bergen og ikke overordnet konsern. Med det mener vi at oppgaven er avgrenset til organisasjonspraksis ved avdeling Bergen. Vi vil også påpeke at oppgaven ikke går i dybden på selvledelse som fenomen, men heller hvordan en skaper kultur som legger til rette for slik praksis. Videre kunne det vært interessant å se på konkrete strategier i arbeidet med å skape kultur for selvledelse, men ettersom problemstillingens karakter tar sikte på hvordan dette praktiseres i Miles, har vi valgt å avgrense oss. Teorigrunnlagets innhold er avgrenset til Bolman og Deals fortolkningsrammer hvor rammene isolert sett ikke har relevans, men samlet gir et holistisk perspektiv som skal besvare overordnet problemstilling.

Form- og krav til innhold fra Høgskulen på Vestlandet legger også føringer på forskningsoppgaven, selv om kravene i stor grad åpner for egne avveier. Teoriens omfang vil også være en kombinasjon av pensum fra studieløpet og andre relevante kilder.

1.2.2 Tidligere forskning

Vi er kjent med at det eksisterer en del forskning på Miles som et unikt konsulentselskap. I hovedsak er dette en større studie av Norges Handelshøyskole som tar for seg ledelsesmodellen i Miles, i tillegg til en masteroppgave som ser på styringsmekanismer og organisatorisk kontroll (Søfteland, 2017). Felles for de alle er imidlertid at de konsentrerer seg om dagens praksis i Miles, fremfor hvordan organisasjonskulturen er implementert. Vi mener derfor oppgaven vår kan tilby nye synsvinkler.

Konklusjonen i forskningsoppgaven fra Norges Handelshøyskole (Sverdrup & Olsen, 2015) var at ledelsesmodellen i Miles ligner mest på "Servant Leadership", hvor ledere i praksis tjener ansatte. Som et resultat av dette endret Miles stillingstitlene i selskapet, hvor daglig leder eksempelvis omtales som daglig "tjener". Forskingen tok også for seg kultur som styringsmekanisme, uten at den gikk i dybden på selvledelse som organisasjonspraksis.

1.3 Casebeskrivelse - bakgrunn og kontekst

Ettersom selvledelse ubestridelig er på agendaen innenfor organisasjonsledelse, er dette et fenomen vi ønsker å se nærmere på. For å skape kontekst for leseren vil vi presentere casebeskrivelsen gjennom tre delkapitler. Det første delkapittelet omhandler Miles som virksomhet. Under neste kapittel ser vi på endringen i arbeidsstyrken og begrepet "kunnskapsmedarbeideren". Avslutningsvis tar vi for oss selvledelse som fenomen, og hvorfor dette egner seg i kunnskapsorganisasjoner.

1.3.1 Virksomheten Miles AS

Konsernet Miles AS ble grunnlagt i 2005 (Brønnøysundregistrene, u.d) og har i dag kontorer i Bergen, Oslo, Stavanger, Trondheim og Vilnius. Konsulentselskapet har om lag 200 ansatte og beskriver seg selv som et annerledes selskap, styrt av verdier. Allerede i 2005 var Miles bestemt på at de ikke skulle bli "nok et konsulentselskap" men heller et selskap for de ansatte, hvor interessen for hverandre og faget skulle være det viktigste (Miles, 2021). Dette gjenspeiles også i visjonen om "å skape en fremragende arbeidsplass" basert på verdiene "faglig autoritet og varme" (Miles, 2021).

Verdiene "faglig autoritet og varme" praktiseres blant annet ved "å rekruttere og utvikle dyktige mennesker" og utvikle "gode mellommenneskelige egenskaper hvor en bryr seg om kollegaer" (Miles, 2021). Betydningen av de ansatte illustreres også gjennom ledelsens stillingstitler som daglig tjener og konserntjener (Miles, 2021). Ledelsesfilosofien baserer seg videre på deregulert

selvledelse, der den enkelte ansatte sitter med den overordnede beslutningsmyndigheten i egen arbeidshverdag. Filosofien skal gi bedre trivsel og utvikling blant de ansatte, som i sin tur vil resultere i fornøyde kunder og bedre resultater (Miles, 2021). Videre har Miles heller aldri hatt budsjetter eller konkrete omsetningsmål (Miles, 2021), da dette oppleves som motstridende mot selskapets visjoner og mål.

1.3.2 Endring i arbeidsstyrken - kunnskapsmedarbeideren

Arbeidslivet er i fundamental endring og dagens arbeidsstyrke består av mennesker med høyere utdanning enn tidligere (SSB, 2020). Kunnskapsmedarbeidere karakteriseres ved høy utdanning, stor grad av autonomi og komplekse arbeidsoppgaver (Nordhaug, 2002). I en fersk jobbundersøkelse gjennomført av Finn forteller flere ledere at ansatte med krysskompetanse på flere fagfelt og stor evne til å drive selvledelse, er viktig i dagens arbeidsliv (Finn, 2021). At de ansatte må kunne lede seg selv blir spesielt påvirket av et marked i stadig endring. Denne raske endringstakten krever hurtige avgjørelser i hele organisasjonen, hvor det ikke er tid til å vente på direktiver fra toppen (Manz & Sims, 2001). Organisasjoner trenger derfor talentfull menneskelig kapital, som kan brukes strategisk i kampen mot konkurranse og konkurs. For å øke arbeidsstyrkens potensial må organisasjoner tenke nytt, gjennom nye og innovative strategier. Dette har medført en trend hvor organisasjoner går fra tradisjonelle byråkratiske organisasjonsstrukturer og hierarki til mer organiske, dynamiske og desentraliserte strukturer for å kunne utnytte kunnskap og kreativ arbeidskraft hos de ansatte (Manz & Sims, 2001).

1.3.3 Selvledelse

Begrepet selvledelse ble først beskrevet på 80-tallet og har siden den tid oppnådd anerkjennelse og popularitet innenfor området (Manz, 1983). Selvledelse dekkes stadig i artikler og bøker i både Norge og verden over, og har blitt omfavnet ved å innlemmes i virksomheters visjoner (Skagen, 2006). Selvledelse kan defineres på flere måter. Thoresen og Mahoney (1974) definerte selvledelse som *“En person som utøver selvkontroll i fravær av umiddelbare eksterne begrensninger”* (Thoresen & Mahoney referert i Manz & Sims, 2001). En annen definisjon av begrepet fremlegges av Pearce og Manz, som definerer at *“Selvledelse er en påvirkningsprosess som gjør mennesker i stand til å styre og motivere seg selv i retning av (sine) mål og ambisjoner, og kan på mange måter ses på som et frigjøringsprosjekt”* (Pearce & Manz, 2005).

Videre er selvledelse spesielt egnet overfor autonome og høyt utdannede kunnskapsmedarbeidere som konsulenter, it-medarbeidere, profesjonsutøvere og andre typer spesialister (Amundsen,

referert i Drake, 2020, s. 88). Autonomi er selve bærebjelken i motiverende ledelse og innebærer at medarbeiderne får handlingsrom til å bruke sin kompetanse i egne vurderinger og valg, innen rammene av sin jobbrolle (Lai, 2017). Instituttleder for ledelse og organisasjon ved BI Norwegian Business School påpeker at det er en forutsetning at medarbeidere har tilfredsstillende ferdigheter i å jobbe selvstendig for at autonomi skal gi de ønskede effektene (Martinsen, 2017).

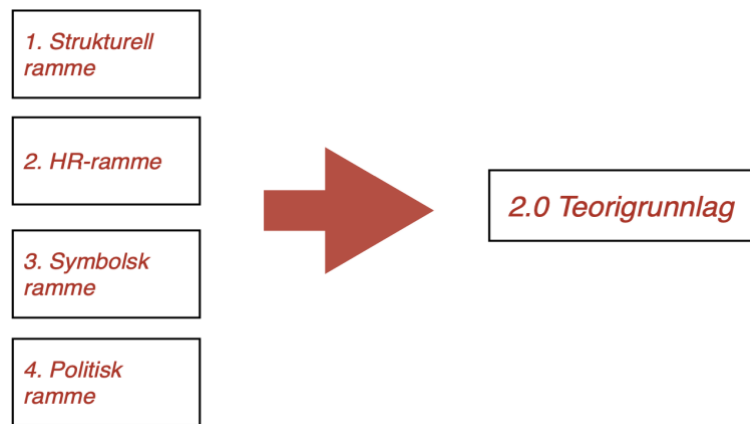
Samtidig mener Lai at ledere bør satse på å lære medarbeidere å lede seg selv. Det krever at lederne kommuniserer tillit og positive forventninger, åpner for autonomi og legger til rette for gode mestringsopplevelser for hver enkelt medarbeider (Lai, 2017). Dette kan ses i sammenheng med lærende lederskap i den grad en lærer ansatte å lede seg selv (Heggholmen, 2014, s. 116). Dette er utfordrende, men kan gjøres gjennom gode systemer for rekruttering og kompetanseutvikling, som resulterer i selvgående og motiverte arbeidere. Lederen kan eksempelvis opptre som en *“navigatør”* hvor en sammen med de ansatte, lager planer og mål for den enkelte medarbeideren (Heggholmen, 2014, s. 116). Formålet er at den ansatte skal nå mål gjennom andre, på en konstruktiv måte, ved å ha en bevisst og lærende holdning til egen rolle (Heggholmen, 2014, s. 20).

Opprinnelig ble ansatte sett på som brikker i organisasjoners streben etter å oppnå resultater. Ser vi det derimot fra et selvledelse-perspektiv er de aktive og medansvarlige for organisasjoners arbeid knyttet til planlegging, beslutningstaking og evaluering (Martinsen, 2015, s. 362). Konsekvensen blir økt ansvar og større handlingsrom for den enkelte medarbeideren, som videre fører til at den klassiske lederrollen endres. Lederrollen i et selvledelses perspektiv vil bestå av å være overordnet koordinator og støttespiller. Videre vil styring, målsetting, oppfølgingsarbeid og kontroll reduseres, som kan føre til at rollen forsvinner helt slik det antydes i selvledelseslitteraturen (Martinsen, 2015, s. 362). *“Ledere som bidrar til selvledelse, viser i praksis hva det betyr å “spille andre gode. Og de bør starte med seg selv”* (Lai, 2017).

1.4 Disposisjon

I dette delkapittelet vil oppgavens struktur bli presentert. For å skape en helhetlig og gjennomgående struktur, hvor hver delproblemstilling knyttes opp mot relevant teori, har vi valgt å strukturere oppgaven gjennom Bolman og Deals fire fortolkningsrammer. Henholdsvis hører den første problemstillingen til den strukturelle rammen, den andre til HR-rammen, den tredje til den symbolske rammen og den fjerde til den politiske rammen.

For å illustrere dette har vi laget en modell som visualiserer oppgavens overordnede perspektiv:



Figur 1: Strukturmodell

2.0 Teorigrunnlag

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven. Innledningsvis vil den strukturelle rammen se på konfigurasjoner, arbeidsfordeling, beslutningsmyndighet og kontrollmekanismer. Dette skal gi innsikt i hvordan en kan strukturere for å legge til rette for selvledelse i organisasjonen. Deretter ser vi på HR-rammen hvor det strategiske HR-arbeidet, sammen med rekruttering og seleksjonsprosesser er sentralt for å skape ønsket kultur. Videre ser vi på den symbolske rammen som tar for seg hvordan visjon, verdier, myter, historier og seremonier kan brukes som byggesteiner i en ønsket kultur. Spesielt under sosialiseringprosessen hvor Miles “former” nye ansatte, vil det være interessant å se på hvordan symbolikk brukes som virkemiddel. Avslutningsvis ser vi på den politiske rammen, hvor ledelsen må ivareta koalisjonsdannelser, maktkamp og uenighet. Her vil ledelsens håndtering kunne ødelegge eller bygge opp under kultur for selvledelse.

I analysen vil vi knytte teorigrunnlaget opp mot Miles basert på datainnsamling og respondenter fra selskapet. Dette kapitlet vil legge grunnlaget for en presis informasjonsinnsamling, som deretter kan bidra til en god diskusjon.

2.1 Struktur

Bolman og Deal (2014) innleder den strukturelle rammen med å drøfte antakelser, opprinnelse og grunnleggende former. Antakelsene som blir benyttet i henhold til den strukturelle kommer til uttrykk i rådende tilnæringsmåter til organisasjonsutforming (Bolman & Deal, 2014, s. 71). Disse

“Antakelsene avspeiler en tiltro til rasjonalitet og tro på at en passende fordeling av formelle roller og ansvar vil minimalisere avledende faktorer og få folk til å yte maksimalt” (Bolman & Deal, 2014, s. 71). Sentralt i det strukturelle perspektivet er plasseringen av mennesker i de riktige, omhyggelige utformende rollene og relasjonene, som kan gjøre det mulig å nå felles mål og samtidig ta hensyn til individuelle forskjeller (Bolman & Deal, 2014, s. 71).

Bolman og Deal (2014) presiserer seks grunnleggende antakelser for den strukturelle rammen

1. *Organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål*
2. *Organisasjoner øker sin effektivitet og sin yteevne gjennom spesialisering og en hensiktsmessig arbeidsdeling*
3. *Hensiktsmessige former for samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen*
4. *Organisasjoner fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved rasjonell styring*
5. *Strukturer er effektive når de passer til de forhold organisasjonen til enhver tid fungerer under (deriblant målene, teknologien og miljøet).*
6. *Strukturelle mangler og svakheter går utover yteevnen og skaper problemer, men kan rettes opp gjennom problemløsning og omstrukturering.*

(Bolman & Deal, 2014, s. 71).

Strukturen i organisasjoner er ifølge Bolman og Deal (2014, s. 74) *“et grunnriss for mønsteret av formaliserte forventinger og samhandling mellom interne deltakere og eksterne interessenter”*.

Struktur omhandler hvordan organisasjonen er bygget opp, både arkitektonisk og teknologisk, men også om rollefordelingen og relasjoner mellom ulike nivåer. Imidlertid er det ikke slik at en struktur som fungerer i én organisasjon, fungerer i en annen. De strukturelle formene kan både understøtte og begrense det en organisasjon er i stand til å oppnå (Bolman & Deal, 2014, s. 74).

I henhold til den strukturelle utformingen presiserer Bolman og Deal (2014) to grunnleggende problemer: *“differensiering”* og *“integrering”*. Differensiering fokuserer på hvordan arbeidet skal fordeles, hvorimot integrering vektlegger hvordan den enkeltes innsats skal koordineres etter at ansvaret er fordelt. Arbeidsfordeling og koordinering er dermed vesentlig for hvordan organisasjoner utøver selvledelse i praksis (Bolman & Deal, 2014, s. 76).

2.1.1 Arbeidsfordeling og koordineringsmekanismer

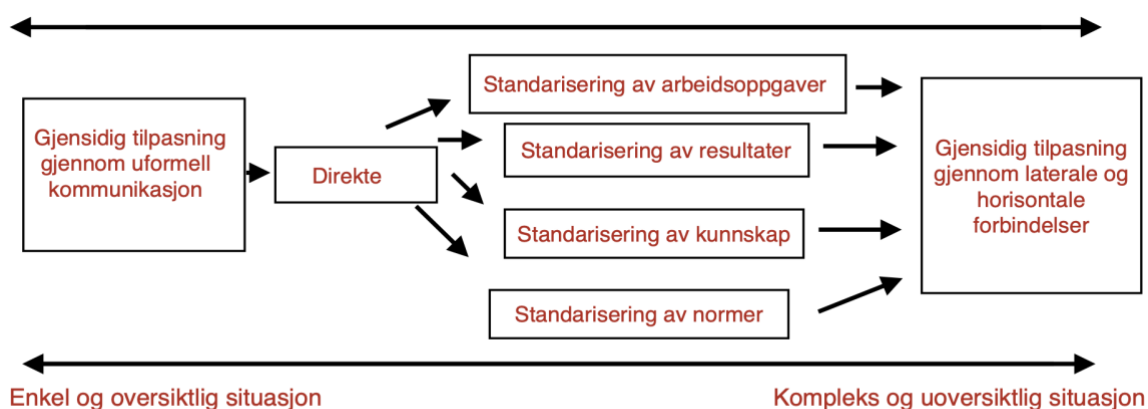
Et sentralt spørsmål når man skal strukturere en organisasjon er hvordan oppgavene skal fordeles, hvem skal gjøre hva? Det er vanlig å dele oppgaver inn i mindre deloppgaver, og dermed legge til rette for spesialisering.

“Når en oppgave deles opp i flere mindre arbeidsoperasjoner, oppstår det et behov for koordinering av de enkelte deloppgavene” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 80). Flere ulike spesialiseringer i en organisasjon, gjør at behovet for koordinering øker proporsjonalt. Følgende skiller Jacobsen og Thorsvik mellom syv ulike måter å koordinere på, hvor vi på bakgrunn av problemstillingens karakter har valgt å se nærmere på fire av disse: standardisering av resultater, -kunnskap, -normer og horisontale ordninger for samarbeid.

1. *Standardisering av resultater:* Det kan i enkelte sammenhenger være vanskelig å anvende både direkte tilsyn og standardisering av arbeidsoppgaver for å koordinere virksomheten. Da kan det være enklere å se på resultatet av det arbeidet som blir gjort, hvor selskapet kan standardisere et produkt eller en tjeneste. En slik løsning vil egne seg i en desentralisert struktur hvor ansatte har muligheten til å gjennomføre arbeidsoppgaver slik de ønsker, uten at prosessen vektlegges (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 83).
2. *Standardisering av kunnskap:* Ved standardisering av kunnskap står profesjonell utdanning og opplæring sentralt. Her må den enkelte vite hvilke oppgaver de har i en rekke ulike situasjoner. Et eksempel på dette er når pasienter ankommer sykehus med ulike skader, har leger og sykepleiere standardiserte prosedyrer på bakgrunn av kunnskap. Spesielt i situasjoner hvor en ikke har mulighet til å sette seg ned å diskutere løsninger, er det essensielt at hver enkelt vet hva de skal gjøre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 83-84).
3. *Standardisering av normer:* *“De senere år har det vært en økende interesse for hvordan organisasjoner kan utvikle verdigrunnlag og formulere normative standarder for hvordan ansatte i organisasjoner skal opptre”* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 84). Nøkkelen for å koordinere arbeidet gjennom standardisering av normer er systematisk og holdningsskapende arbeid som fremmer tradisjon for hvordan ulike hensyn skal veies og vektlegges i arbeidet.

4. *Horisontale ordninger for samarbeid*: I noen situasjoner vil verken standardisering av kunnskap og eller normer være tilstrekkelig. Det blir da nødvendig med samarbeid mellom personer med ulik kompetanse. Behovet for gjensidig tilpasning øker, og organisasjonskulturen må legge til rette for dette ved hjelp av horisontale ordninger for samarbeid, eller en strukturell infrastruktur for samarbeid. Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til 5 måter å oppnå slik koordinering: *formelle grupper, integrator-posisjoner, rotasjon av personell mellom enheter, fysisk samlokalisering og informasjonsteknologiske nettverk* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 85).

Ser vi videre på koordinering av arbeidsoppgaver er Henry Mintzberg sentral. Han beskrev "valg mellom ulike koordineringsmekanismer langs en skala der man går fra en enkel og oversiktlig situasjon, til en stadig mer kompleks og uoversiktlig situasjon" (Mintzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 87).



Figur 2: Valg mellom ulike koordineringsmekanismer etter situasjonens grad av kompleksitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 87).

Imidlertid bruker mange organisasjoner mer enn én av disse koordineringsmekanismene, hvor store organisasjoner eksempelvis vil ha behov for et bredere koordineringssystem. Følgende vil det også gi en mer kompleks og uoversiktlig struktur. Etter hvert som organisasjonen har konkretisert hvilke roller og stillinger som skal ivaretas, starter arbeidet med å gruppere ansatte i arbeidsenheter. Her er det i følge Mintzberg flere grunnleggende alternativer: "funksjonelle grupper basert på kunnskap eller ferdigheter, avdelinger inndelt etter arbeidstid, gruppering organisert etter produkt eller kunder, gruppering etter geografisk område og gruppering på bakgrunn av prosess" (Mintzberg, referert i Bolman & Deal 2014, s. 77). Imidlertid må en være forsiktig så det ikke resulterer i suboptimalisering

der hver enkelt enhet kun innretter seg etter egne mål og prioriteringer. Følgende vil også organisasjonens yteevne reduseres, ettersom organisasjonens overordnede mål nedprioriteres.

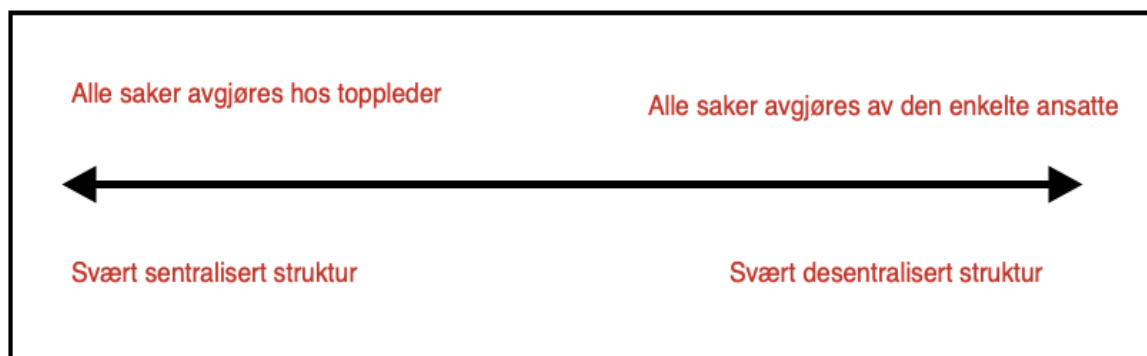
Videre antyder Bolman og Deal (2014, s. 78) at *“vellykkede organisasjoner gjør bruk av mange forskjellige metoder for å samordne enkeltindividenes og gruppenes innsats, og knytter enkeltstående initiativ sammen slik at de samsvarer med bedriftens overordnede mål”*. Her skiller det mellom vertikal og horisontal samordning, hvor førstnevnte kjennetegnes ved at ledelsen vil kontrollere og koordinere arbeidet til underordnede ved bruk av myndighet, regler og retningslinjer. Dette vil også kontrolleres ved standardiserte systemer for planlegging og kontroll (Bolman & Deal, 2014, s. 78). Horisontal samordning er derimot mindre formalisert og langt mer fleksibel. *“Horisontale teknikker er ofte uberørt av ordrer, systemer og regler, og består av formelle og uformelle møter, arbeids- og prosjektgrupper, stillinger med samordningsansvar, matrisestrukturer og nettverk”* (Bolman & Deal, 2014, s. 81).

2.1.2 Beslutningsmyndighet

Hierarkiet avgjør hvem som har beslutningsmyndighet i en bedrift. Innen organisasjonslitteratur har det alltid vært sentralt å se på hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles og plasseres i organisasjonen. *“Sentralisering innebærer at beslutningsmyndighet flyttes opp i hierarkiet, til ledernivåene”* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 88). Basert på antall beslutninger og hvor langt opp i hierarkiet de besluttes, kan vi si noe om hvor sentralisert organisasjonen er. Det ene ytterpunktet hvor kun øverste leder tar beslutninger beskriver en ekstremt sentralisert struktur, også kalt autokratisk eller diktatorisk. I motsatt ende blir alle beslutninger tatt på hierarkiets laveste nivå, og beskriver det vi kaller en svært desentralisert struktur.

Sentralisering og desentralisering analyseres derfor gjennom en skala som angir:

- 1) Hvor mange beslutninger som går oppover/nedover i hierarkiet.
- 2) På hvilket nivå i hierarkiet beslutningene avgjøres.



Figur 3: Skala for grader av sentralisering og desentralisering i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013 s. 89).

Forskning viser også at graden av desentralisering påvirker hvor mange gale beslutninger organisasjonen tar, hvor en har kommet fram til at sentraliserte organisasjoner i større grad resonnerer og drøfter beslutninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 88-90). Grundig drøftelse har imidlertid en kostnad, hvor sentraliserte organisasjoner mister muligheten for dynamiske og raske beslutninger. Desentraliserte organisasjoner har imidlertid mulighet til å delegere mer beslutningsmyndighet nedover i hierarkiet, og på den måten redusere tjenesteveien i beslutningsprosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 88-90).

2.1.3 Strukturelle konfigurasjoner

Organisasjoner har ulike strukturelle inndelinger, ofte kjent som konfigurasjoner. Hvilken konfigurasjon en organisasjon har, vil ha stor betydning for arbeidsfordelingen og organisasjonens styring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 94).

Konfigurasjonen kjennetegnes ved hvordan strukturelle elementer er kombinert. *“Utgangspunktet er at organisasjoner skiller seg systematisk fra hverandre på hvordan arbeidsdeling og spesialisering, lokalisering av beslutningsmyndighet, koordineringsmekanismer og styringssystemer kombineres”* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 93). I denne sammenheng er Mintzberg's (1979) fem-sektors modell sentral. Mintzberg samler toppledelse, mellomledelse, operativ kjerne, teknostruktur og støttestruktur – i et organigram (Mintzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 94). Modellen samler forskjellige funksjoner i grupper, og viser hvordan organisasjonens størrelse og påvirkning varierer ut fra organisasjonens oppgaver og eksterne utfordringer (Bolman & Deal, 2014, s. 103). Ut fra de vanligste kjennetegnene utviklet Mintzberg fem grunnleggende organisatoriske

konfigurasjoner: den enkle strukturen, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkratiet, den divisjonaliserte struktur og ad-hoc-kratiet (Sagberg, 2020).

Følgende har vi valgt å gå dypere inn på det profesjonelle byråkratiet og ad-hoc-krati, da dette vil være mest forenlig med selvledelse og kunnskapsorganisasjoner som Miles. Det profesjonelle byråkratiet kjennetegnes ved at strukturen består av en operativ kjerne med høyt utdannede mennesker. Den operative kjernen utgjør en stor del av organisasjonen, hvor medlemmene tildeles stor grad av beslutningsmyndighet. Det medfører at en får utnyttet erfaring og kunnskap hos de ansatte, selv om enkelte kan reagere negativt på å bli instruert (Bolman & Deal, 2017, ss. 106-107). Fordelen er at en får raskere prosesser og saksbehandlinger, ettersom alle problemer ikke må innom ledelsen underveis. Imidlertid er ulempene at det kan oppstå rivalisering og potensielle konflikter mellom ulike grupper (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 99).

Den andre konfigurasjonen ble opprinnelig kalt ad-hoc-krati av Bolman og Deal (2017, s. 109), men Mintzberg har senere omtalt den som den innovative organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 100). Dette er en løs og fleksibel struktur som i henhold til (Hedberg; Nystrom; Starbuck, 1976, s. 45) egner seg for organisasjoner i dynamiske omgivelser. Strukturen fremmer også kreativitet og hurtighet, og har mindre fokus på autoriteter og klarhet. Hedberg mfl. (1976, s. 45) hevder også at manglende sammenheng og ubesluttsomhet kan fremme utforskning, læring og selvevaluering. Derfor er denne strukturen vanlig i reklamebyråer og konsulentselskaper, ettersom disse ofte kjennetegnes ved kontinuerlig endring. Fordelen er altså at konfigurasjonen er fleksibel og utnytter de ansattes kompetanse godt. Ulempene er at den desentraliserte beslutningsmyndigheten kan føre til usikkerhet over hvem som bestemmer i enkelte situasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 101).

De to overnevnte konfigurasjonene har også likheter med (Eriksen; Martinsen; Thompsons, 2013, s. 127) beskrivelse av hvordan organisasjoner kan strukturere for selvledelse. Eriksen mfl. (2013) presiserer at selvledelse er mest egnet i desentraliserte organisasjoner, hvor hierarkiet er begrenset og de ansatte har myndighet. Hierarkier er med andre ord hemmende for myndiggjøring, da den operative kjernen må gjennom mange ledd før beslutningen tas.

2.1.4 Styring og kontroll

Styring og kontroll omhandler hvordan en kan *“utvikle styringssystemer som har til hensikt å skape samsvar mellom organisasjonen, og ulike individers eller grupper mål”* (Jacobsen & Thorsvik, 2013,

s. 91). Hovedtypene for styringssystemer henger også sammen med hvordan en virksomhet skaper ønsket kultur. Generelt kan vi dele styringsmekanismer inn i fire hovedtyper:

1. *Rekruttering*: Rekruttering kan brukes som styringssystem i den grad at organisasjonen ansetter personer med samme mål og interesser, som nåværende ansatte. Gjennom ulike rekrutteringsprosesser, som intervjuer og tester, forsøker organisasjonen å sikre seg de som passer best inn. Her kan det imidlertid oppstå et dilemma hvor en må velge mellom kandidater som er sosialt eller faglig egnet, avhengig av det enkelte selskap. Rekrutteringsprosessen som virkemiddel for å skape ønsket kultur, er noe vi ser nærmere på under HR-rammen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, ss. 91-92).
2. *Sosialisering*: Etter rekrutteringsprosessen forsøker organisasjoner å sosialisere sine ansatte. Det handler om at vedkommende tilegner seg organisasjonens verdier, normer og grunnleggende antakelser. Samtidig skal de nye ansatte utvikle lojalitet og internaliseres i gjeldende kultur. "*Sosialisering betyr at organisasjonens kultur internaliseres i individene, ved at de gjør organisasjonens mål og ønsker til sine egne*" (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 92). I den grad dette vektlegges i organisasjoner, vil behovet for kontrollmekanismer og disiplinering reduseres. Sosialiseringprosessen som virkemiddel for å skape ønsket kultur, er noe vi ser nærmere på under den symbolske rammen.
3. *Disiplinering*: Straff og belønning er metoder for å disiplinere, hvor organisasjoner ønsker å påvirke hvordan ansatte opptrer. Dette kalles også insentivsystemer, men prinsippet er å sikre at hver enkelt handler slik organisasjonen ønsker (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 93).
4. *Kontroll*: Der de nevnte styringssystemene har til hensikt å hindre de ansatte fra å gjøre noe uønsket, handler dette punktet om oversikt. Formålet vil da være å overvåke eller kartlegge hva de ansatte gjør, eller har gjort. "*Kontroll kommer alltid etter handling*" (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 93). Nevnte styringsmekanismer fungerer til en viss grad som substitutter. Imidlertid vil en organisasjon som vektlegger én av punktene, ikke behøve å bruke like mye ressurser på de andre.

2.2 Human-Resource

I en arbeidshverdag hvor optimaliserte arbeidsprosesser og effektive rutiner ikke lenger skaper konkurransefortrinn alene, er «*human-resource*» (HR) arbeidet blitt en viktig bidragsyter. Ved å fokusere på menneskene i organisasjonen og hvordan disse utgjør en organisasjons viktigste ressurs, kan den menneskelige kapitalen, utgjøre det viktigste komparative fortrinnet (Jacobsen & Thorsvik 2019, s. 252).

Det er de ansatte eller menneskene som utgjør HR-delen i en organisasjon. Arbeidet med hvordan man skaper, utvikler, utnytter og beholder denne menneskelige kapitalen kalles for *Human-Resource management*, forkortet HRM (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 242). Kompetente ansatte skal dermed ikke bare finnes frem til, men en må aktivt arbeide for å gi de faglige utfordringer i etableringen av lojale medarbeidere.

Røttene til utnyttelse av de menneskelige ressursene finner vi helt tilbake i 1918 med Mary Parker Follett (Bolman & Deal, 2017, s. 146). HR er altså ikke et nytt fenomen, men forskere har for lengst sett verdien av mennesker i organisasjonene. De siste årene er det imidlertid lagt mer vekt på HR som et eget fagområde, med spesifikke utdanninger og stillinger på området. Vi ser i dag også en tendens til at myndigheten flyttes ned i organisasjonen, ettersom en i større grad enn tidligere, ser verdien av menneskelig kapital.

2.2.1 Strategisk HRM

Når HRM-arbeidet knyttes opp mot virksomhetens forretningsstrategi, omtales det som strategisk HRM - forkortet SHRM (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 34). Ved bruk av SHRM er en innforstått med at den menneskelige kapitalen i bedriften direkte påvirker målstyringen. I slike tilfeller må en vurdere hvordan man på best mulig måte kan ta i bruk de menneskelige ressursene, for ha å størst mulighet til å lykkes. Dette strider mot «hard HRM» og antakelsen om at "*medarbeidernes kapasitet og kompetanse regnes som gitt ved ansettelsen*" (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 31). Ifølge Boxall og Purcell, referert i Mikkelsen og Laudal (2014, s. 34), kan tre kjernespørsmål bidra til å utnytte potensialet i de menneskelige ressursene:

1. *Hva er styrker og svakheter i de menneskelige ressursene (HR)?*
2. *Hva er konkurranse risikoen og potensialet i HRM?*
3. *Hvordan skal vi vurdere ledelsesprosessen i SHRM?*

Fortrinnsvis må det være en grunnleggende antakelse hos ledelsen at menneskene i organisasjonen utgjør en viktig ressurs, og bør få bidra i størst mulig grad og på best mulig måte. Det kan godt være at medarbeiderne brenner inne med gode ideer og tanker om hvordan ting kan løses, og det må derfor være rom for å ytre sine meninger.

2.2.1.1 Myndiggjøring av ansatte

Et interessant område innen HRM er diskusjonen om hvorvidt det finnes en "beste praksis" eller om enhver HRM-praksis må tilpasses egen organisasjon. Beste praksis bygger på forskning av vellykkede organisasjoner og fellestrekk blant disse (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 106). Beste tilpasning tar i henhold til Mikkelsen og Laudal (2014, s. 33) utgangspunkt i at "*HRM må tilpasses virksomhetens strategi - og for bedrifter også til konkurranseforholdene i markedet*". Sistnevnte konfigurasjon av HRM tar utgangspunkt i at det er for mange faktorer som spiller inn på organisasjonen, og det må i den forbindelse utarbeides en særegen HRM-praksis. I boken (*strategisk HRM*) av Mikkelsen og Laudal (2014, s. 113) har de listet opp fellestrekkene blant beste praksis innenfor HRM for fem ulike forskningsstudier. Tar man utgangspunkt i de tre nyeste studiene, finner man én fellesnevner blant fellestrekkene: "gi de ansatte mer myndighet". Appelbaum mfl. fra 2000, Sung og Ashton fra 2005 og Thompson og Heron fra 2005 har følgende konklusjoner vedrørende involvering: "Større autonomi i oppgaver og arbeidsmetoder", "involvering gjennom selvstyrte team og kvalitetssirkler" og "involvering". Fellesnevneren vakte spesielt interesse ettersom Bolman og Deal (2017, s. 168) også trekker frem det samme elementet.

Å «gi de ansatte myndighet» er en av seks grunnleggende human resource-strategier (Bolman & Deal, 2017, s. 168). For å underbygge dette viser en studie at "*ledere som gir sine medarbeidere ansvar og myndighet til selv å bestemme hvordan oppgavene skal løses, får medarbeiderne sine til å prestere bedre*" (Farbrot, 2017). Det pekes på fem ulike måter som kan bidra til å øke de ansatte sin myndighet: spre informasjon og støtte, oppmuntre til selvstendighet og medvirkning, omforme jobbene, legg til rette for selvstyrte grupper og støtt opp om likhetstanken (Bolman & Deal, 2017, ss. 176-184).

Ettersom enkeltindivider er forskjellige med ulike preferanser, finnes det ikke en ensartet HR-strategi som fungerer i enhver bedrift, og muligens heller ikke i alle avdelinger innad i samme selskap. Medarbeidere verdsetter goder ulikt, drives av ulike faktorer og blir engasjert av annet enn hva kollegaen gjør. Dette gjør at man må forstå menneskene før man kan iverksette tiltak som skal bidra

til høyere verdiskapning. Til tross for at HR-arbeidet må spesialtilpasses egen situasjon, er det gjort forsøk på å standardisere prosessen mot en vellykket personalpolitikk.

2.2.2 Organisasjonskultur

Under den strukturelle rammen så vi på hvordan organisasjoner bør utformes for å nå konkrete mål. Imidlertid er det vanlig at mennesker som arbeider i organisasjoner, ikke alltid handler slik strukturen forventer, og derav er det sentralt å se på det kulturelle perspektivet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 127). Et navn som ofte nevnes i organisasjonsteorien er Edgar Schein. Ettersom Schein er såpass sentral innen organisasjonsteori, presenteres definisjonen av organisasjonskultur som følgende:

“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 130).

En organisasjonskultur blir altså utviklet basert på allmenn aksepterte verdier blant en gruppe mennesker. I det øyeblikket de verdier kulturen baseres på ikke lenger er allment akseptert, vil det med stor sannsynlighet dannes uenigheter og subkulturer. Organisasjonskultur kan beskrives gjennom parametere som: *artefakter, språk, atferdsmønstre, normer, helter i organisasjonen, symboler, antagelser, verdier, holdninger, historie og etiske koder* (Karp, 2014, s. 164). For at en organisasjon skal utvikle en god kultur er det derfor viktig å jobbe målrettet mot å oppnå ønsket situasjon. Problemet er gjerne å kartlegge hva en «god» organisasjonskultur innebærer, og hvordan man jobber konkret for å skape denne.

2.2.2.1 Tillit som bunnlinje for selvledelse

I den sammenheng, og i et forsøk på å beskrive hvordan organisasjonskultur påvirker organisasjonen, trekker Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 127) en rekke punkter. “Tilhørighet og fellesskap” gjør at medarbeidere samles i felles opplevelser, reduserer usikkerhet og skaper samlingspunkter. Videre kan organisasjonskulturen virke “motiverende”, når mennesker gjennom sosialisering internaliserer fellesskapets verdier, og gjør dem til sine egne (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 127). “Tillit” blir også sett på som sentralt for organisasjoners suksess, ettersom behovet for kontroll og overvåking reduseres.

Tillit mellom medarbeidere innebærer en forventning om at andre vil handle i samsvar med normer i den sosiale gruppen som vedkommende er medlem av (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 127). Tillit kan derfor fungere som et substitutt for administrativ styring og kontroll, hvor behovet for informasjon reduseres proporsjonalt. Når kollegaer stoler på hverandre er det ikke behov for å etterprøve arbeidet til hverandre. Samtidig gir det også mulighet for å delegere arbeidsoppgaver og myndiggjøre de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 127). Imidlertid er det en forutsetning at organisasjonen har sterk fellesskapskultur, og at ansatte tilegner seg dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Dette er som regel et resultat av samhandling over lengre perioder (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 127).

Videre er samarbeid og koordinering sentralt for å skape et arbeidsmiljø for de ansatte der de kan være gjensidig avhengig av hverandre. Kulturen gjør med andre ord at de ansatte ønsker å samarbeide med hverandre, og ikke ved at de blir tvunget til det. Som det siste punktet, belyser Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 128) hvordan styring kan reduseres, ettersom kulturen gir oppskrifter på hvordan de ansatte skal handle i ulike situasjoner. Kulturen kan derfor fungere på samme måte som struktur, hvor det er grunnleggende antakelser og normer som avgrenser den ansattes oppmerksomhet og informasjonstilgang, fremfor hvor en er plassert i hierarkiet (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 128). På den måten kan organisasjonskultur være mer effektivt som styringsform enn byråkratiske administrative styringsformer.

2.2.2.2 Kategorisering av organisasjonskultur

To som har forsket på ulike organisasjonskulturer er Cameron og Quinn (Kvålshaugen; Wennes; Nesse. 2012, s. 104). De utarbeidet gjennom sin forskning ulike organisasjonskulturer som de plasserte i det såkalte konkurrerende verdiers rammeverk (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 140).



Figur 4: De konkurrerende verdiers rammeverk (Cameron & Quinn, 2011, s. 39)

Vi ser ut ifra modellen at de utenforliggende faktorene vil ha sterk innvirkning på hvilken organisasjonskultur man vil jobbe mot. En viktig presisering med modellen er at det ikke eksisterer noe "rett" valg, men at det er avhengig av flere ulike organisatoriske faktorer. Slike faktorer kan eksempelvis være hvilket marked en opererer i, utdanningsnivået til de ansatte, konkurransenivået i markedet og valg av styringsform eller organisasjonsstruktur. Det er imidlertid ikke slik at en organisasjon vil havne inn i en spesifikk "rute", men vil gjerne ha tendenser fra flere av dem. Ut fra modellen ser vi at punkter som deltakelse, kommunikasjon og "empowerment" vil være sentrale for å skape det samarbeidet selvledelse krever. Fleksibilitet og handlingsrom vil også være avgjørende.

2.2.2.3 Strukturen i en organisasjonskultur

Med utgangspunkt i Schein's forståelse av en organisasjonskultur, utviklet Irgens (2012, s. 167) en modell som forklarer strukturen i en organisasjonskultur. I modellen ser Irgens (2012, s. 167) verdier og grunnleggende antakelser i sammenheng, hvor han mener roten til organisasjonskulturen ligger i de grunnleggende verdiene som enkeltmennesket tar med seg inn i organisasjonen. Med de grunnleggende verdiene i bunn, fungerer normene som en form for trafikkregler for atferd (Irgens, 2012, s. 167). Normene uttrykkes gjennom individers handlinger i organisasjonen, som igjen fører til konsekvenser for resultatene man oppnår.



Figur 5: Strukturen i en organisasjonskultur (Irgens, 2012, s. 167)

Problemet med modellen er imidlertid at handlingene og konsekvensene ikke alltid beror på de grunnleggende antakelsene (Irgens, 2012, s. 168). En opplever gjerne situasjoner som gjør at man revurderer måten å arbeide på og med andre ord tilsidesetter seg de antakelsene som man tidligere har lagt til grunn. Det er nettopp i slike situasjoner det blir viktig å se organisasjonskulturen i et langsiktig perspektiv. Et perspektiv hvor troen på at de grunnleggende antakelsene er de fundamentalt rette, overgår et eventuelt ønske og-/eller mulighet om kortsiktig gevinst. Som tidligere nevnt er det tidspunktet hvor verdiene som er forankret i organisasjonen, ikke lenger er allmenn aksepterte, at det med høy sannsynlighet vil dannes subkulturer.

2.2.3 Hvordan utvikles organisasjonskultur?

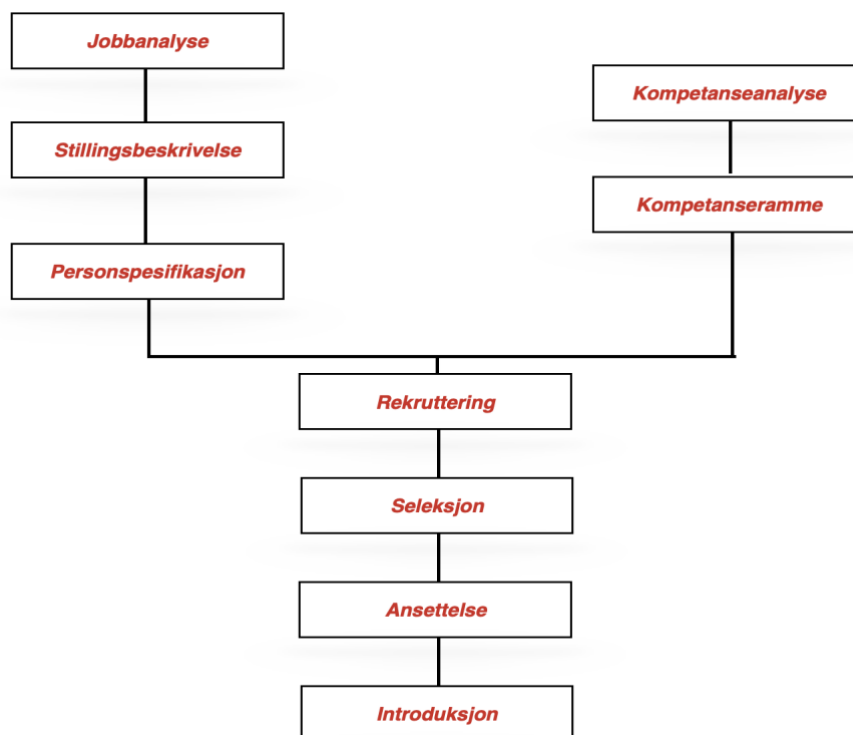
Forskningen rundt hvordan en skaper ønsket organisasjonskultur deler seg i to retninger. Den ene tar for seg hvordan organisasjonskultur bygges internt i organisasjonen og den andre gjenspeiler forhold i organisasjonens omgivelser (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 146). På bakgrunn av problemstillingens karakter, om hvordan Miles skaper kultur for selvledelse, retter vi oppmerksomheten mot det interne perspektivet.

Dette perspektivet beskriver en bevisst rekruttering av personale, etterfulgt av en grundig sosialisering, som det mest sentrale i arbeidet med å skape den organisasjonskulturen en ønsker (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 146). Dette gjenspeiler seg også i ovennevnte beskrivelse fra Irgens (2012, s. 167), om at roten til hele organisasjonskulturen ligger i de grunnleggende verdiene som enkeltmennesket tar med seg inn i organisasjonen. På bakgrunn av dette, vil vi her se nærmere

på hvordan rekruttering- og sosialiseringprosessen kan brukes bevisst. Når det gjelder konkrete virkemidler for sosialiseringprosessen, er dette noe vi tar for oss under den symbolske rammen.

2.2.3.1 Rekruttering som virkemiddel for å skape en unik kultur

For en organisasjon som ønsker å skape en spesiell kultur, er arbeidet med rekruttering og utvalg av medarbeidere en av organisasjonens mest sentrale oppgaver (Egerdal, 2019, s. 281). Dersom organisasjonen ønsker å bygge kultur for selvsledelse, vil eksempelvis medarbeidernes kompetanse være avgjørende for om organisasjonen lykkes med å nå sine visjoner og målsettinger. Dette må også gjenspeiles i både den operative rekrutteringen, som omhandler de aktivitetene en organisasjon gjennomfører når en person skal ansettes, men også i den strategiske som tar for seg “*employer branding*” og langsiktig kompetanseplanlegging (Egerdal, 2019, s. 281).



Figur 6: “Stages in good practice” (Taylor, 2005, s. 145)

Skillet mellom disse hovedoppgavene, henholdsvis operative og strategiske, illustreres også i Taylors (2005, s. 145) modell ovenfor. Høyresiden av modellen tar for seg at arbeidsgivere som lykkes med å vinne kampen om de beste hodene har en *rekrutteringsstrategi, et godt omdømme i kandidatmarkedet, oversikt over kompetansebeholdningen og en planlagt kompetanseutvikling* (Egerdal, 2019, s. 281). Det å bygge et godt “*employer brand*” trenger ikke koste mye penger, men kan gjøres ved å vektlegge organisasjonskultur, verdier og levereregler internt slik at ansatte blir

talspersoner for egen arbeidsplass (Egerdal, 2019, s. 281). Venstresiden derimot omhandler som nevnt de oppgavene organisasjonen iverksetter når en person skal ansettes, være seg *stillingsbeskrivelser, utlysninger og person-spesifikasjoner*. Under seleksjonsprosessen lenger ned i modellen starter arbeidet med å selektere de menneskene som i størst grad gjenspeiler organisasjonens verdier, visjoner og kompetansekrav. Disse grunnleggende verdiene vil som beskrevet av Irgens (2012, s. 167) og Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 146), være bestemmende for selve organisasjonskulturen.

Samtidig vet vi, som nevnt innledningsvis, at selskaper stiller større krav til endringsdyktighet og selvledelse hos medarbeidere. Selv om en kandidat har relevant arbeidserfaring, må vedkommende likevel ha potensial for endring, læring og utvikling (Egerdal, 2019, s. 307). Organisasjoner må derfor ha klart for seg hvordan en eventuell stilling vil utvikle seg de neste årene, i tillegg til informasjon om søkerens potensial for mestring av større oppgaver. For å gjøre det kan en benytte seg av seleksjonsmetoder som utdanningsbakgrunn, vitnemål, intervjuer, attester og referanser. En nøysom rekrutteringsprosess vil derfor legge grunnlaget for autonomi og selvledelse blant de ansatte.

2.2.3.2 Sosialisering

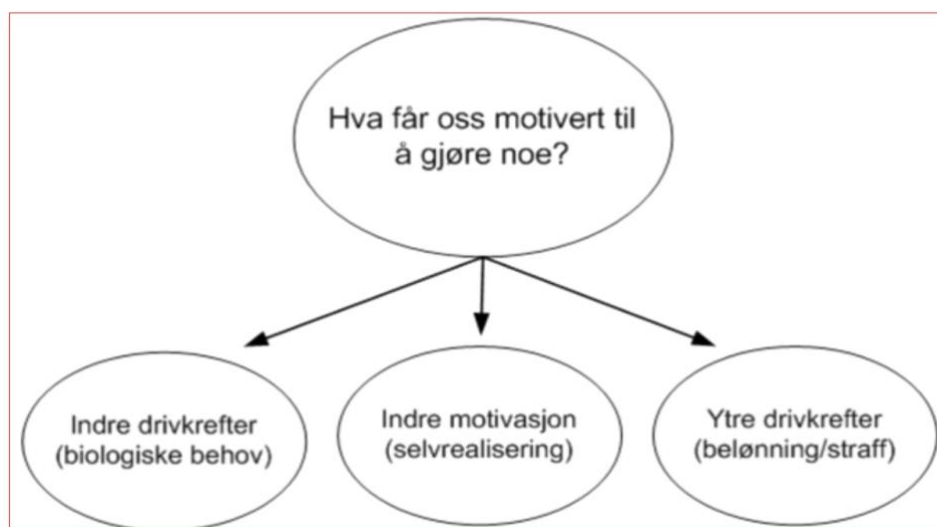
Når en person blir ansatt, starter arbeidet med å lære vedkommende hvordan man skal opptre for å bli akseptert og anerkjent som medlem av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 146). Dette er en sosialiseringssprosess som skjer gradvis, hvor den nye ansatte eksponeres for personer som har vært i organisasjonen over en lenger periode. Arbeidet med sosialiseringssprosessen avsluttes først når vedkommende forstår helheten av organisasjonen, og kan beskrive hvordan de som medlemmer inngår i en større sammenheng for å realisere overordnede mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 146). Videre kan prosessen være avhengig av sosialiseringssagenter - med eget ansvar for sosialisering av nye ansatte.

Organisasjoner kan også ta i bruk andre virkemidler som interne kurs, bevisst fortelling av historier og myter, utvikling av egen terminologi, ulike typer ritualer og seremonier, og utforming av logoer, slagord og sanger (Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 146). Under den symbolske rammen vil vi gå grundigere inn på disse virkemidlene for å presisere sosialiseringssprosessens relevans i arbeidet med å skape ønsket kultur.

2.2.4 Motivasjon

“Motivasjon er en samlebetegnelse for de faktorer som setter i gang og styrer atferd i mennesker” (Teigen, 2018). Innen organisasjonsteori brukes begrepet om hva som driver arbeiderne til å utføre sine oppgaver. Tradisjonelt har man innen psykologien skilt mellom to motivasjonssystemer, herunder indre- og ytre motivasjon. Førstnevnte refererer til hvilke drivere som får personer til å agere med bakgrunn i indre belønninger som glede, god samvittighet eller opplevd mening i den utførte atferden (Kuvaas, 2019, s. 41). Ytre motivasjon derimot handler om å bli anerkjent eller å oppnå goder, handler den indre motivasjonen om selvrealisering.

Tar en utgangspunkt i Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (1985), bygger indre motivasjon på et ønske om å dekke tre psykologiske behov: “tilhørighet”, “kompetanse” og “selvbestemmelse” (eStudie, 2020). Disse skal samlet sett være nøkkelen til indre motivasjon. Tilhørighet og selvbestemmelse vil gjøre at arbeidstakeren har beslutningsmyndighet, uten å føle seg kontrollert, som derav leder til bedre arbeidsprestasjoner. Disse behovene skal i utgangspunktet forbedre prestasjoner og gjøre at mennesker selv-motiveres. På bakgrunn av det kan det lønne seg å legge til rette for at arbeidstakeren utvikler indre motivasjon og trives med sine respektive arbeidsoppgaver. I sammenheng med selvledelse presenterer også Herzberg sine motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer, hvor menneskers engasjement for personlig utvikling og læring står sentralt (Herzberg, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261).



Figur 7: Motivasjonsmodell (eStudie, 2020)

I tillegg til de to nevnte formene for motivasjon finnes en tredje drivkraft. Denne refererer til de biologiske behovene mennesker har, slik som mat og vann, og er i figuren under omtalt som «indre drivkrefter». Denne driveren kan sies å ha en sammenheng med ytre motivasjon, ettersom vi for eksempel trenger å tjene penger for å kunne kjøpe klær. Behov står også sentralt innen motivasjonsteorien, og blant de mest kjente er den amerikanske psykologen Abraham Maslow og hans “behovspyramide” (Maslow, referert i SNL, 2019). Pyramiden tar for seg fem nivåer av menneskelige behov som bygger på hverandre. Med dette mente Maslow at man ikke kunne bevege seg oppover i pyramiden før behovet under var dekket.

2.3 Symbolsk Ramme

Når mennesker først er ansatt i rekrutteringsprosessen, starter den organisasjonsspesifikke sosialiseringen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 147). Det omhandler hvordan nye ansatte skal opptre for å bli akseptert og anerkjent som medlem av en organisasjon. Når en organisasjon skal skape en felles organisasjonskultur for selvledelse, innebærer det at ansatte ser seg selv i en større sammenheng med organisasjonens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 147). For å gjøre dette kreves det en bevisst sosialiseringsprosess av nye ansatte, hvor ulike symbolske virkemidler kommer til nytte. De samme virkemidlene kan også brukes til å forsterke kulturen for nåværende ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 148). Ledere som forstår betydningen av symboler, kan bidra til å skape en mer samlet og effektiv organisasjon, dersom kulturen er i samklang med markedets krav (Bolman & Deal, 2013, s. 299).

Den symbolske rammen fokuserer på hvordan “*mennesker legger mening inn i den kaotiske, flertydige verden de lever i*” (Bolman & Deal, 2014, s. 277). Videre definerer Bolman og Deal (2014, s. 278) symboler som “*vesentlige byggesteiner i de meningssystemer eller kulturer som vi er beboere av*”. Sander (2019) har en noe ulik definisjon og sier at symboler er “*noe som representerer noe mer enn seg selv og som viser dette på en konkret måte i form av et ytre tegn*” (NDLA, 2019).

Ifølge Bolman og Deal konsentrerer den symbolske rammen tanker fra ulike kilder i fem grunnsetninger:

1. *Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr.*
2. *Aktivitet og mening er bare løst forbundet; en og samme begivenhet og handling kan tolkes på mange forskjellige måter fordi mennesker opplever situasjonen forskjellig.*
3. *Når vi står overfor usikkerhet og flertydighet, skaper vi symboler for å fjerne forvirringen, finne retning og forankre våre forhåpninger og vår tro.*

4. *Hendelser og prosesser er ofte viktigere på grunn av det de uttrykker, enn på grunn av det de frambringer. Med sin emblematiske form danner de et vev av sekulære myter, helter og heltinner, ritualer, seremonier og beretninger som hjelper oss til å finne mening og lidenskap i livet.*
5. *Kulturen er det superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål.*

(Bolman & Deal, 2014, s. 282).

2.3.1 Visjon, verdier og myter

Kulturen i en organisasjon avdekkes og formidles gjennom dens symboler, og kan ha mange ulike former (Bolman & Deal, 2014, ss. 282-283). Visjoner, verdier og myter gir organisasjonen en sterk besluttsomhet og målbevissthet (Bolman & Deal, 2014, s. 283). Lie definerer visjon som *“et bilde av den fremtiden vi søker å skape”* (Grid, 2017). Professor Jan Ketil Arnulf ved Norwegian Business School, hevder også at visjonen er et mentalt bilde av fremtiden som på sitt beste gjør det meningsfullt for medarbeidere å gjøre sitt beste på jobben (BI, 2014). Formålet er derfor å kommunisere et bilde av fremtiden - en visjon, som mobiliserer medarbeiderne. Visjonen gjør, ifølge Bolman og Deal (2014, s. 284), *“organisasjonens kjerneideologi eller bevissthet om målet til et bilde av fremtiden.”* Med andre ord vil en visjon gi indre bilder som forbinder sagn fra fortiden og viktige prinsipielle tanker med fremtiden (Bolman & Deal, 2014, ss. 284-285).

Videre karakteriserer verdier det organisasjonen står for, og de kvaliteter som fortjener oppslutning og respekt. Verdier er ikke konkrete slik som organisasjonsmål, men de beskriver det unike og særegne ved en organisasjon (Bolman & Deal, 2014, s. 284). Dette innebærer i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) at organisasjoner har tatt et bevisst valg om hva som er bra, og hva som er implisitt dårlig. Det er vanlig å anta at verdier kommer til uttrykk gjennom de beslutninger som fattes og den filosofien som organisasjoner legger til grunn for sin virksomhet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 134). De verdiene som er tilstede i en organisasjon er de som leves ut i praksis, uansett hva eller hvordan de er formulert (Bolman & Deal, 2014, s. 284).

Ifølge Campbell (1988) referert i Bolman og Deal (2014, s. 283) fungerer myter på mystisk vis og gir mennesker historien bak historien. Fosshagen definerer myter som symbolske fortellinger om en fjern fortid, og er i antropologien en spesiell sjanger av fortellinger (SNL, 2019). Mytene forklarer, legitimerer, uttrykker og opprettholder samhörighet og solidaritet i en organisasjon (Bolman & Deal,

2014, s. 283). Samtidig formidler de ubevisste ønsker og konflikter, forsoner motsetninger og gir oss fortellinger som forankrer nåtiden i fortiden (Cohen, referert i Bolman & Deal, 2014, s. 283).

2.3.2 Historier og fortellinger

Videre er historier og fortellinger virkemidler i arbeidet med å skape ønsket kultur. Armstrong, referert i Bolman og Deal (2014, s. 289), poengterer at det er gjennom historiefortellinger at ansatte får et tydelig bilde av hva selskapet tror på, og hva som faktisk må gjøres. Med andre ord, vil historiefortellingene bidra til å kunne anerkjenne presentasjoner og spre sitt budskap. Denning referert i Bolman og Deal (2014 s. 289), mener fortellinger og historier har åtte funksjoner: "å motivere til handling", "å kommunisere hvem du er", "å kommunisere hvem virksomheten er - merkevarebygging", "å overføre verdier", "å framelske samarbeid", "å få bukt med rykter", "å dele kunnskap" og "å lede mennesker inn i framtiden".

Historier og fortellinger er et virkemiddel for formidling av myter om organisasjonen. De formidler og befester organisasjonens verdier og identitet internt, samtidig som de bygger opp lojalitet og støtte. Historiefortellinger bidrar også til å gjøre varer og tjenester tillokkende både innad i organisasjonen og for omverdenen (Bolman & Deal, 2014, s. 290). Imidlertid er en avhengig av at historiene oppleves som realistisk og relevant, dersom de skal ha en positiv påvirkning (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 149). Gode historier vil i større grad bidra til å skape en mer positiv oppslutning blant forbrukerne, enn data og abstrakt informasjon (Bolman & Deal, 2014, s. 290).

2.3.3 Ritualer

Ritualer er også et virkemiddel i arbeidet med å skape ønsket kultur, hvor handlinger bevisst gjentas etter et bestemt mønster gang etter gang (Jacobsen & Groth, 2020). Ritualene forsterkes også når de blir borte og ansatte opplever tomhet. Campbell (1998) understreker dette: "*Når du mister ritualer, mister du en opplevelse av sivilisasjonen, og det er derfor samfunnet er så i ulage.*" (Bolman & Deal, 2014, s. 291). Et eksempel er innvielsesritualer når en ansatt blir rekruttert, hvor målet er at nykommere blir sett på som fullverdige medlemmer av organisasjonen. Når den ansatte trer inn i en organisasjon står vedkommende overfor mektige symbolske krefter. Innvielsesritualet vil forsterke organisasjonskulturen samtidig som den prøver ut den rekrutterte sine kvalifikasjoner (Bolman & Deal, 2014, ss. 291-293).

2.3.4 Seremonier

Kultur baserer seg på ritualer og seremonier for å skape orden, klarhet og forutsigbarhet. Skillet mellom de to tilnærmingene er ikke enkelt. Bolman & Deal (2014, s. 294) hevder ritualer er hyppigere og mer dagligdagse gjøremål enn seremonier. Ofte er seremonier en sammenveving av en rekke ritualer og forekommer ved overgangssituasjoner eller ved spesielle hendelser og begivenheter (Bolman & Deal, 2014, s. 294). *“Seremonier har fire vesentlig funksjoner: å sosialisere, å stabilisere, å gi fortrøstning og å formidle budskap til utenforstående”* (Bolman & Deal, 2014, s. 295). Alle organisasjoner har derfor sine markeringer som gir orden og mening, og som knytter fellesskapet sammen internt (Bolman & Deal, 2014, s. 296). Det gir personer i organisasjonen en følelse av å være med, som senere kan resultere i både begeistring og misnøye. Her vil ritualer og seremonier som utføres på rett måte og som er i samsvar med verdier, bidra til kreativitet og mening i organisasjonen. Samtidig vil det kunne oppstå motstand dersom en blokkerer for tilpasning og ny kunnskap (Bolman & Deal, 2014, s. 297).

2.5 Politisk ramme

Etter at den ansatte er rekruttert og sosialisert inn i ønsket kultur, må ledelsen ivareta koalisjonsdannelser og interessekonflikter. I den sammenheng ser den politiske rammen på organisasjonen som en arena der det konkurreres om knappe ressurser (Bolman & Deal, 2014, s. 368). Ledere eller maktpersoner må i denne rammen erkjenne den politiske realiteten, hvor håndtering av koalisjoner og maktkamper blir den viktigste jobben. Interessekonflikter kan også oppstå, som kan bidra til å bringe frem nye synspunkter (Bolman & Deal, 2014, s. 368). Begrensningen til rammen er at mulighetene for rasjonell dialog og samarbeid kan gå tapt (Bolman & Deal, 2014, s. 375).

2.5.1 Makt og beslutninger:

Bakgrunnen for at allianser skapes er tanken om at en har større muligheter for å oppnå en agenda hvis en jobber sammen i felleskap, hvor veien til målene er makt (Bolman & Deal, 2014, s. 228). Sett i sammenheng med selvledelse og autonomi vil det være sentralt å se på myndiggjøring og autoritetens begrensning. Her vil *“deltakelse”, “åpenhet”* og *“samarbeid”* erstatte makt. Det er likevel sentralt å erkjenne at individer og grupper har ulike behov, og at det med knappe ressurser kan resultere i koalisjoner. I det politiske perspektivet blir spørsmålet hvordan individer og grupper mobiliserer makt for å få det som de vil. Makt vil sånn sett ikke være noe negativt og underbygges av

Michael Foucault, *“i virkeligheten er makten produktiv – den produserer virkeligheten”* (Foucault, 1975, s. 12).

Autoritet kommer ikke ovenfra, men er i stedet noe underordnede gir til ledelsen. Kontinuerlig bruk av makt hvor underordnede tvinges eller manipuleres, kan i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) resultere i uheldige forhold. Det er derfor viktig at ledelsens bruk av makt oppfattes som riktig og er legitim (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 177).

2.5.2 Allianser og nettverk

Allianser og nettverk er noe som kan benyttes for å oppnå makt i en organisasjon. Kotter (1982), referert i Bolman og Deal (2014, s. 232), mener hovedforskjellen mellom toppledere som ble ansett som framgangsrike og de som ikke ble det, hadde en sammenheng med hvor gode de var på å bygge opp å pleie sine relasjoner til venner og allierte. De som var mindre framgangsrike, evnet ikke dette i samme grad. En kombinasjon av posisjoner, nettverk og allianser vil gjennom det politiske systemet gi lettere tilgang til beslutninger. Dette kan komme til syne gjennom retten til å sitte ved «beslutningsbordet», for eksempel ved å sitte i organisasjonens styre.

Følgende er det en markant forskjell på hvordan makt er fordelt i organisasjoner (Bolman & Deal, 2014, s. 233). Alderfer og Brown, brukte to ulike systemer, overavgrensede og underavgrensede. I et overavgrenset system er makten konsentrert og regulert (Alderfer & Brown, referert i Bolman & Deal, 2014, s. 233). De regulerer også maktpillet som foregår internt med “hard hånd”, og maktkamp foregår ofte i det skjulte. I et underavgrenset system er makten lite regulert og lite kontrollert, og konflikter og maktkamper blir i større grad åpne og lite kontrollert.

2.5.3 Konflikter i organisasjonen:

Som nevnt omhandler en sentral del av den politiske rammen kampen om knappe ressurser og ulike behov. Konflikt er derfor noe som ikke kan eller bør fordrives, i motsetning til de andre fortolkningsrammene der det utelukkende tolkes som noe negativt (Bolman & Deal, 2014, s. 234).

Konflikter oppstår i organisasjoner når det foreligger uenighet, avhengighet og følelser mellom ressursknapphet og maktbalanse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 185). Konfliktnivået vil også avhenge av formalisering og differensiering. Formalisering medvirker til å skape en klar fordeling av oppgaver og ansvar (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 186). *“Jo klare dette er, desto mindre rom er det for uenighet, og dermed mindre sannsynlighet for konflikt”* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 186). Med

differensiering menes det at sannsynligheten for suboptimalisering økes dersom organisasjonen har mange formelle enheter og nivåer. *“Jo mer oppsplittet en organisasjon er, både strukturelt og kulturelt, desto mer konflikter vil man som regel finne i organisasjonen.”* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 186).

Konflikter skilles også mellom hvor funksjonell eller dysfunksjonell de er (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 188). Funksjonell konflikt er per definisjon gunstig for organisasjoner, hvor dysfunksjonell konflikt er destruktiv og ødeleggende (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 188). I det politiske perspektivet blir ikke konflikter nødvendigvis ansett som et problem eller et tegn på at noe er i veien. Enkeltpersoner og grupper innad i organisasjonen konkurrerer seg imellom, hvor konflikter oppstår som et biprodukt av organisasjons tilværelse (Bolman & Deal, 2014, s. 235). Det positive er, i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 188), at uenighet bidrar til kvalitativt bedre beslutninger. Videre nevner Heffron (1989), referert i Bolman og Deal (2014, s. 235), at konflikter utfordrer og stimulerer interessen og nysgjerrighet. Samtidig bidrar konflikter til kreativitet og nytenkning. Konflikter blir her presentert som et virkemiddel for positiv endring i organisasjonen, fremfor noe uønsket og ubehagelig (Bolman & Deal, 2014, s. 235).

“En organisasjon kan altså ha enten for mye eller for lite konflikter” (Brown 1983; Heffron 1989; Jehn 1995, referert i Bolman & Deal, 2014, s. 235). Heifetz og Linsky (2002), referert i Bolman og Deal (2014, s. 235) mener at det å gripe inn for å dempe eller oppildne konflikt må basere seg på hvordan situasjonen er i organisasjonen. Hvis det blir for lite konflikt, som i Heffrons eksempel, må det oppildnes til mer konflikt. Blir det for mye konflikt, må konfliktnivået dempes (Bolman & Deal 2014, s. 235). Viktigere enn mengden er hvordan det håndteres. Håndteres situasjonen dårlig kan det resultere i destruktive maktkamper som skader organisasjonen. Konflikt som håndteres godt kan derimot øke produktiviteten og gjøre organisasjonen mer tilpasningsdyktig (Bolman & Deal 2014, s. 235).

Videre kan konflikter oppstå både i de horisontale og- vertikale organisasjonslinjene, men også av kulturelle forskjeller. Horisontale konflikter er mellom avdelinger eller organisasjoner, hvorimot de vertikale er mellom ulike nivåer i organisasjonen, eksempelvis toppledelse og mellomledelse. Kulturkonflikter kan oppstå mellom grupper med forskjellige verdier (Bolman & Deal 2014, s. 235). Eksempelvis kan en ansatt som klatrer i hierarkiet ha problemer med å tilpasse seg en annen kultur enn hva den er kjent med. Her blir lederrollen sentral for å kjenne igjen og unngå destruktive maktkamper. Forskjellige rollepersoner som avdelingsledere og fagforeningspersoner må opptre

som talspersoner for sine respektive grupper, i arenaer der flere representanter fra andre grupper konkurrerer (Bolman & Deal 2014, s. 236). Representantene fra de respektive gruppene må også ha evner til å forhandle, bygge allianser og oppnå resultater gjennom avtaler som kommer deres gruppe til gode *“uten fysiske eller psykiske blodutgivelsler og med både klokskap og stil”* (Peck, referert i Bolman & Deal, 2014, s. 236). Imidlertid kan en ved å redusere byråkratiet stimulere de ansattes ønske om å delta og vokse, sammen med andre kolleger, i selvorganiserte team.

En leder som fungerer som en konstruktiv politiker må vite hvordan en handlingsplan skal utformes, og hvordan en skal kartlegge det politiske terrenget for å bygge støttende nettverk. En slik leder vil også kunne forhandle både med allierte og motstandere. (Bolman & Deal, 2014, s. 257).

3. Metode

I denne delen er hensikten å redegjøre for metodologiske valg rundt saksområdet. *“Metode betegnes som en planmessig fremgangsmåte med metodiske teknikker for å kartlegge nødvendig data for å besvare oppgavens problemstilling”* (Gripsrud; Olsson; Silkoset, 2016, s. 15). Dette innebærer hvordan vi fremskaffer kunnskapen og utvikler teoriene, men også hvordan vi sikrer at innholdet oppfyller krav til vitenskapelig kvalitet og relevans på fagområdet (Grønmo, 2016, s. 41). Forskningstilnærming, -design, datainnsamling og utvalgsmetode vil her redegjøres for. Videre vil arbeidet tilknyttet datainnsamling og utvalgsmetode belyses, før vi avslutningsvis presenterer en evaluering og analyse av oppgavens metodologiske valg og utfordringer.

3.1 Forskningstilnærming

Samfunnsvitenskapelig metode danner grunnlag for en systematisk og fruktbar utforming og utvikling av samspillet mellom teori og empiri (Grønmo, 2016, s. 50). Forskningen preges gjerne av en pendling mellom de to hovedområdene teori og empiri, hvor metoden som velges avhenger av hvorvidt en beveger seg fra teori til empiri eller omvendt (Grønmo, 2016, s. 50). Et deduktivt opplegg tar utgangspunkt i teori eller en hypotese og utarbeider en problemformulering, som deretter skal undersøkes empirisk. Den motsatte bevegelsen fra empiri til teori, er det vi kaller induktivt opplegg (Grønmo, 2016, s. 51). Da vil hensikten som regel være å fortolke de empiriske resultatene og generere ny teori, eller se på eksisterende teori på en ny måte. Grønmo (2016, s. 50) presiserer imidlertid at hvorvidt et studium starter med teoretisk drøfting eller med empirisk undersøkelse, kan variere, og en kan også bevege seg frem og tilbake mellom teori og empiri flere ganger i én og

samme studie. I oppgaven har vi anvendt en deduktiv metode ved å ta utgangspunkt i eksisterende teori, og deretter innhente relevant data på forskningsområdet.

3.2 Forskningsdesign

Undersøkellesdesign innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven (Gripsrud mfl. 2016, s. 46). Dette kan ses i sammenheng med arkitektens spesifikasjoner og tegninger av hvordan en bygning skal konstrueres, og avhenger i stor grad av hvilke data som skal samles inn. Med andre ord påvirkes det av hvor mye vi vet om et område og hvilke ambisjoner vi har, med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud mfl. 2016, s. 47). Ut ifra dette er det vanlig å skille mellom tre hovedtyper av design dersom en legger den pragmatiske tilnæringsmåten til grunn: "Eksplorativt", "deskriptivt" og "kausalt" (Gripsrud mfl. 2016, s. 47).

Ettersom vi hadde begrenset kunnskap om forskningsområdet og ikke kjente til hvilke sammenhenger som kunne tenkes å eksistere, valgte vi et eksplorativt design (Gripsrud mfl. 2016, s. 47). Vi tok med andre ord ikke utgangspunkt i noen modell eller teoretiske begreper, men ønsket heller en dypere innsikt i det aktuelle forskningsområdet. Ettersom et eksplorativt design var best egnet for å gi de resultatene vi ønsker, vil det styrke oppgavens validitet og reliabilitet (Gripsrud mfl. 2016, s. 61).

3.3 Datainnsamling

I dette delkapittelet skal vi redegjøre for valg av metode, se på avveiningen mellom primær- og sekundærdata og belyse hvorfor vi har tatt de valgene vi har gjort. Dette innebærer også å nevne hvordan metoden for datainnsamling styrker oppgavens reliabilitet og validitet, hvilket vi ser nærmere på under punkt 3.5.1 og 3.5.2.

3.3.1 Valg av metode

Når det gjelder valg av metode skiller Grønmo (2016, s. 22) og annen generell samfunnsvitenskapelig metodikk, mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Likevel beskriver disse begrepene egentlig bare egenskaper ved de dataene vi samler inn og analyserer. Undersøkellesopplegget er dermed ikke et prinsipielt valg, men et strategisk valg på bakgrunn av hva som er best egnet for forskningsoppgaven (Grønmo, 2016, s. 23).

Ettersom kvalitativ metode går i dybden for å forstå, hvorimot kvantitativ ønsker å forklare, opplever vi førstnevnte som mest hensiktsmessig i vår oppgave (Gripsrud mfl. 2016, s. 103). Flexibiliteten, sammen med muligheten for å hente inn store mengder data om enheten vi undersøker, er derfor bakgrunnen for valget. Det gjør at dersom vi utarbeider planer for hvilken informasjon vi ønsker fra respondentene, men selve datainnsamlingen tar en helt annen retning, vil ikke den informasjon nødvendigvis være mindre anvendbar. Problemstillingen kan dermed endres i henhold til informasjonen som fremkommer og på den måten sikre at vi besvarer sentrale forskningsspørsmål. Samtidig vil vi også sikre en mer naturlig og åpen interaksjon med respondentene (Grønmo, 2016, s. 224).

Metoden ga oss muligheten til utdypende forklaringer fra respondentene hvor beskrivelser av intern praksis sammen med eksempler fra arbeidshverdagen, resulterte i det nødvendige innblikket i Miles.

3.3.2 Primær- eller sekundær data?

Primærdata er data vi samler inn, spesielt tilpasset våre egne undersøkelsesopplegg og som er utarbeidet i den hensikt å besvare våre egne forskningsspørsmål (NDLA, 2017). I kvalitativ metode skiller vi primært mellom tre undersøkelsesopplegg, som alle har ulike styrker og svakheter, henholdsvis "deltakende observasjon", "uformelle intervju" og "dokumentanalyse" (Grønmo, 2016, s. 144). De kan brukes hver for seg eller sammen for å danne et best mulig bilde av fenomenet som undersøkes (NDLA, 2017). Av nevnte metoder benyttet vi oss av uformelle intervjuer ettersom det gir muligheter for utdypende svar fra respondentene. Alternativt kunne vi supplert intervjuene med deltakende observasjon for et mer nærgående innblikk i hvordan denne kulturen skapes, men det opplevdes uforenelig med dagens pandemi (Covid-19). Da hadde vi gjerne hatt muligheten til å være tilstede i selskapet når aktuelle handlinger, meningsytringer eller hendelser foregikk (Grønmo, 2016, s. 155).

Sekundærdata kjennetegnes ved at det er samlet inn av andre, med andre formål, men som kan være svært hensiktsmessig i situasjoner hvor det er vanskelig å få tak i primærdata (Gripsrud mfl. 2016, s. 68). Dette kan sammenlignet med primærdata være tids- og ressursbesparende, men vi må konstatere at de er samlet inn for et annet analyseformål (Gripsrud mfl. 2016, s. 61). I denne oppgaven vil sekundærdata belage seg på annen faglitteratur, samt forskning fra offentlige kilder. Det innebærer forskningsrapporter, bøker, tidsskriftartikler og studentarbeid - selv om sistnevnte ikke betegnes som forskning (Gripsrud mfl. 2016, s. 76).

3.3.3 Intervjuprosessen

Uformelt intervju utføres av forskeren selv, gjennom samtaler med respondentene (Grønmo, 2016, s. 174). Opplegget er fleksibelt og krever en god kommunikasjonssituasjon, slik at det blir viktig å informere respondenten, avtale intervju og vurdere grad av åpenhet før en setter i gang datainnsamlingen. For å opparbeide en god kommunikasjonsplattform med Miles hadde vi mailkorrespondanse over flere uker, hvor tid, sted og andre detaljer ble avtalt. Når det gjelder åpenhet var det ingen grunn til hemmelighold ovenfor respondentene.

Uformelt intervju med Henriksen sikret muligheten for oppfølgingsspørsmål i de situasjonene hvor vi hadde behov for ytterligere informasjon, eller om noe var uklart. Fordelen var også at vi kom tett på intervjuobjektet og kunne besvare eventuelle uklarheter. Vi hadde med andre ord mulighet til å gå i dybden innenfor ønsket tema, som eksempelvis ikke er mulig ved spørreskjemaer i kvantitativ metode. Vi så oss likevel ikke i en posisjon hvor vi kunne kreve en bestemt lengde på intervjuet med Henriksen, men forespeilet hun omlag 60 minutter, noe som ble akseptert. Samtidig tok vi lydopptak av intervjuet for å senere kunne gjennomgå materialet. Hovedutfordringene ved et slikt intervju oppstår dersom kommunikasjonen er dårlig mellom forsker og respondent. Feilaktig erindring, selvpresentasjon fra respondenten eller at vi som forskere påvirker svarene er noe en ønsker å unngå (Grønmo, 2016, s. 174). Vi som forskere har også en svært krevende rolle i uformelle intervjuer, ettersom datainnsamlingen ikke kan planlegges detaljert.

For de tre øvrige intervjuene ble det sendt ut intervjuguide, som konsulentene skulle besvare og returnere på e-post. Muligheten for oppfølgingsspørsmål blir her begrenset, samtidig som det kan bli en utfordring dersom respondentene ikke tolker spørsmålene etter vår intensjon. Fordelen var imidlertid at respondentene hadde flere uker på seg, slik at de hadde tid til å skrive utfyllende og gjennomtenkte svar. Videre valgte vi å ha åpne spørsmål slik at respondentene enkelt kunne presentere sine egne meninger.

Vi sendte ut samtykkeskjema på e-post, som senere ble signert og returnert. Intervjuguidene ble strukturert i henhold til forskningsspørsmålene og Bolman og Deals fortolkningsrammer. Strukturen skal sikre at vi mottar tilstrekkelig informasjon før vi går fra ett tema til et annet, samtidig som det blir ryddig for respondentene. Imidlertid var intervjuguiden bare en rettesnor i det uformelle intervjuet med Henriksen, hvor intervjuets retning utviklet seg underveis.

3.4 Utvalgsmetode

Det vil ofte være slik at en ikke kan spørre alle i en gruppe man ønsker å undersøke, da det vil ta for lang tid eller være for kostbart. Da velger en ut mindre grupper hvor vi skiller mellom "representative" og "ikke-representative utvalg". Ved et representativt utvalg velger man en gruppe hvor resultatene skal kunne si noe om alle (NDLA, 2019). I bruken av ikke-representativt utvalg vil man også spørre en gruppe, men i motsetning til representativt utvalg vil ikke funnene være generaliserbare. Dette er mer aktuelt i mindre undersøkelser og var derfor bedre egnet for vår forskningsoppgave.

Ettersom vi ikke hadde ressurser til å intervju absolutt alle vi ønsket, var utvalgsmetoden strategisk rettet mot ulike funksjoner og stillinger i Miles. Vi valgte daglig tjener Henriksen med grunnlag i systematiske vurderinger av hvilken enhet som ut fra teoretiske og analytiske formål, var mest relevant. Videre ga Kate oss navnet på tre konsulenter som skulle gi oss ytterligere synsvinkler, og et mer nyansert bilde på selskapet. Disse har ulike roller og kompetanse, selv om alle i praksis er konsulenter.

Innledningsvis i prosjektet forsøkte vi å kontakte konsernsjefen i Miles, som har hatt en sentral rolle i etableringen av organisasjonskulturen. Samtidig forsøkte vi å nå enda flere konsulenter, men på bakgrunn av dagens pandemi og travle dager i Miles ble dette utfordrende. Med et relativt begrenset antall respondenter, valgte vi å supplere forskningsarbeidet med sekundærdata. Eksempelvis kontaktet vi studenten bak masteroppgaven fra NHH (Søfteland, 2017) for å få tilgang til det relevante intervjumateriale. Med hjemmel i egen datainnsamling kombinert med et bredt spekter av sekundærdata, mener vi derfor at vi har tilstrekkelig informasjon til å belyse forskningsområdet.

3.4.1. Utvalget

For å gi innsamlet data mer tyngde og samtidig gjøre analyseprosessen oversiktlig, har vi valgt å beskrive de ulike respondentene. Respondentene har ulike stillingsfunksjoner og fagkunnskaper, som kan ha betydning for de respektive synspunktene.

Daglig leder/tjener: Kate Henriksen

Henriksen kom til Miles fra Sparebanken Vest, hvor hun hadde jobbet de siste 8 årene som divisjonsdirektør på avdeling for "Personmarked". Før det har hun også hatt ulike lederverv i

bankbransjen, IT-bransjen og konsultentselskaper. Videre er hun utdannet dataingeniør fra Høgskolen i Bergen og foretaksøkonom fra NHHK. Det sentrale er imidlertid den nåværende rollen til Henriksen, hvor hun fungerer som daglig leder/tjener i Miles Bergen. Der har hun overordnet ansvar for de ansatte og fungerer som et bindeledd til styret.

Arkitekt og utvikler: Krister Vindenes

Vindenes har mastergrad i "Technology" ved Brunel University og NITH. Der ble han uteksaminert i 2006 og har siden vært innom PwC, hvor arbeidshverdagen besto av analyse og sikring av granskningssaker både i Norge og utlandet. Nå jobber han imidlertid som utvikler i Miles og er en del av arbeidsstyrken i Bergen.

Seniorutvikler: Håvard Haug

Haug har mastergrad i informatikk, med fokus på algoritmer. Under utdanningen var han aktiv deltager på flere programmeringskonkurranser. I 2014 vant han, sammen med laget sitt, NM i programmering 2014. Etter fullført utdanning begynte han som utvikler i det verdensledende media programvareselskapet Vizrt.

Seniorleder: Atle Iversen

Iversen er utdannet siviløkonom fra Norges Handelshøyskole. I Miles har han jobbet med design, utvikling, test, forbedring av prosesser og teknisk prosjekt- og testledelse. Tidligere har han også jobbet i eget oppstartselskap og som konsulent i Accenture.

3.5 Evaluering av metode

Hvor godt datamaterialet egner seg for å belyse en problemstilling avhenger av en rekke forhold (Grønmo, 2016, s. 237). En systematisk fremgangsmåte for å vurdere datakvaliteten i samfunnsvitenskapelige studier, er de to overordnede kriteriene "reliabilitet" og "validitet". Følgende vil vi derfor evaluere forskningsprosjektets datakvalitet i henhold til disse, sett i sammenheng med oppgavens problemstilling.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabiliteten omhandler datamaterialets pålitelighet (Grønmo, 2016, s. 240). Generelt defineres reliabiliteten som graden av samsvar mellom ulike innsamlinger av data om samme fenomen basert på samme undersøkelsesopplegg (Grønmo, 2016, s. 242). En indikasjon på hvorvidt en undersøkelse er reliabel, er om resultatene ville blitt like dersom andre forskere gjentok studien med samme

undersøkelsesopplegg (Gripsrud mfl. 2016, s. 61). Reliabilitet er likevel vanskelig å oppnå i kvalitative studier, ettersom undersøkelsesopplegget er mindre strukturert enn i kvantitative studier. Det at datainnsamlingen ikke kan skilles ut som en separat del av forskningsprosessen men foregår samtidig som analysen og tolkningen, gjør det også vanskeligere å beregne reliabiliteten.

I kvalitative studier eksisterer det ingen standardisert metode for reliabilitetsvurdering.

Vurderingene bygger heller på empiriske undersøkelser av stabilitet og ekvivalens, sammen med drøftinger av intern og ekstern konsistens (Grønmo, 2016, s. 261). Stabilitet omhandler graden av samsvar mellom data om samme fenomen som er samlet inn ved samme undersøkelsesopplegg på ulike tidspunkter (Grønmo, 2016, s. 242). Videre kan ekvivalens vurderes ved at en sammenligner ulike data som er basert på samme undersøkelsesopplegg, men samlet inn av ulike observatører eller intervjuere (Grønmo, 2016, s. 243). Dette omhandler at datamaterialet ikke er påvirket av hvem som bruker undersøkelsesopplegget. Ettersom styrings- og organisasjonsmodellen i Miles ikke har endret seg nevneverdig siden oppstarten, kan en anta at selskapet er relativt stabilt. Imidlertid er det i praksis umulig å foreta innbyrdes uavhengige datainnsamlinger basert på nøyaktig samme undersøkelsesopplegg i kvalitative studier (Grønmo, 2016, s. 249). Det gjelder både for stabilitet og ekvivalens ettersom forskerens tolkninger er knyttet til en spesifikk datainnsamling og kontekst, slik at undersøkelsesopplegget blir tilpasset denne.

Likevel er det avgjørende for reliabiliteten vår at forskjellene i våre intervjuer og tidligere intervjuer, ikke skyldes undersøkelsesopplegget. For å unngå det sørget vi for grundig kommunikasjon og presise spørsmålsformuleringer. Samtidig forsøke vi å sikre troverdighet gjennom å intervjuer mennesker som har kompetanse på forskningstemaet og som jobber i selskapet til daglig. Videre lot vi Henriksen velge lokalisasjon og varighet, for å unngå forstyrrende momenter. Dette henger sammen med *refleksivitet* og *kontrolleffekt* som omhandler hvordan selve datainnsamlingen påvirker individene som studeres (Grønmo, 2016, s. 21). Problemene oppstår dersom individene endrer atferd som følge av hvordan intervjuet gjennomføres. Her forsøkte vi å unngå å gå inn i intervjuet med forutinntatte meninger eller teorier om hva utfallet ville bli.

Videre er den interne konsistensen god dersom de forskjellige data-elementene er plausible eller rimelige, sett i forhold til hverandre og i lys av datamaterialet som helhet (Grønmo, 2016, s. 251). Dette sørget vi for ved å stille samme spørsmål til konsulentene, slik at en lettere kunne vurdere rimeligheten i hvert enkelt svar. Samtidig kunne vi også vurdere disse opp mot svarene fra Henriksen.

Ekstern konsistens dreier seg derimot om forholdet mellom innsamlet data og andre relevante opplysninger (Grønmo, 2016, s. 251). Oppfatningen er at resultatene av studien virket rimelig sammenlignet med sekundærdata og annen informasjon. Likevel trenger ikke manglende samsvar å betraktes som lav reliabilitet, men heller et empirisk funn.

Vi mener reliabilitet i forskningsprosjektet styrker tilliten til de empiriske analyseresultatene og de data som resultatene bygger på.

3.5.2 Validitet

“Selv om reliabiliteten er høy slik at vi har pålitelige data, er det ikke sikkert at denne dataen er treffende eller relevant for det vi har til hensikt å studere” (Grønmo, 2016, s.251). Dersom datainnsamlingen gir svar på hvordan Miles skaper kultur for selvledelse, er validiteten høy. Formålet må derfor være å innhente data som har både høy validitet og reliabilitet (Sander, 2019). For å vurdere dette har vi tatt utgangspunkt i de tre validitetstypene som er tette knyttet opp mot kvalitative analyser, henholdsvis kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet (Grønmo, 2016, s. 254). Deretter ser vi på intern og ekstern validitet (Dahlum, 2018).

Når vi skal vurdere egen forskning i henhold til kompetansevaliditet er det sentralt at vi mangler erfaring med denne typen datainnsamling (Grønmo, 2016, s. 255). Videre mangler vi også kompetanse på forskningsområdet, slik at tilliten til materialet kunne vært større. Kommunikativ validitet har vi forsøkt å oppnå gjennom diskusjon med veileder og andre fagpersoner ansatt ved Høgskulen på Vestlandet. Her skulle store mangler eller spesielle problemer, sett i sammenheng ved opprinnelig intensjon og problemformulering, ha vært oppdaget. En tredje validitetstype er som nevnt pragmatisk validitet og omhandler i hvilken grad resultatene i studien danner grunnlag for bestemte handlinger (Grønmo, 2016, s. 256). Imidlertid er det ikke overveiende sannsynlig at andre virksomheter ser til vår oppgave dersom de selv skal skape kultur for selvledelse, slik at den pragmatiske validiteten må omtales som lav.

En god forskningsmetode forsøker å maksimere både intern- og ekstern validitet. Intern validitet omhandler studiens troverdighet, og sier noe om i hvilken grad forskeren må kontrollere alle variabler som kan påvirke resultatet (Blindheim, 2005). Ved kvalitative undersøkelser dreier dette seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen; Tudte; Christoffersen, 2016, s. 232). Her forsøkte vi å

intervjue personer som hadde kunnskap på gjeldende område, samtidig som vi bevisst ikke tok i bruk utdatert sekundærdata. Feil knyttet til at vi måler noe annet enn det vi ønsker, omtalt som systematiske, reduseres også ved kvalitative intervjuer. Det ettersom respondentene kan spørre dersom de lurer på noe og derav reduserer antallet misforståelser. Risikoen for misforståelser i intervjuene av konsulentene var derfor langt større enn hos Henriksen.

Ekstern validitet tar sikte på om studiens resultater kan generaliseres til å andre sammenhenger (Blindheim, 2005). Her ønsker vi å være bevisst på at casestudier som går i dybden på en enkelt analyseenhet, som også er unik, sjelden kan generaliseres. Imidlertid håper vi deler av oppgaven kan anvendes med modifikasjoner eller fungere som inspirasjon for lignende virksomheter. Spesielt for kompetanseorganisasjoner eller konsultantselskaper med ønske om å implementere en lignende kultur, bør deler av oppgaven ha overføringsverdi. Likevel må oppgavens eksterne validitet anses som lav.

3.5.3 Bias i forskning

Ønsker en å oppnå høy validitet og reliabilitet må en ta hensyn til bias i forskningen. Bias kan føre til at resultater ikke samsvarer med virkeligheten, og oppstår ved *“at undersøkelsesresultatene blir påvirket av systematiske skjevheter eller feil i opplegget eller gjennomføringen av undersøkelsen”* (Braut, 2018). Det finnes mange typer bias, men i vår forskning ser vi på intervjuer-skjevhet og respondent-skjevhet som de mest relevante.

Intervjuer-skjevhet handler om hvordan en som intervjuer kan skape skjevhet i respondentenes svar. Eksempler på dette er kommentarer, oppførsel, tonefall eller ledende spørsmål (SNL, 2020). For å minimalisere intervjuer-skjevhet forsøkte vi å stille åpne spørsmål og holde oss objektive gjennom hele det muntlige intervjuet. Tonefall, oppfølgingsspørsmål og andre kommentarer ble etter beste evne holdt nøytrale for å ikke påvirke intervjuobjektets svar og/eller meninger. Til tider var det imidlertid mer interessante spørsmål, eller uklarheter, der det ble diskutert for å fullstendig forstå hverandre. Ved de skriftlige intervjuene var det viktig at de samme spørsmålene ble stilt, på samme måte, i samme rekkefølge. Her var det ingen mulighet for umiddelbar oppfølging, og derav ingen innvirkning på respondentenes svar.

Skjevheter kan også oppstå fra respondentenes side ved at de tilbakeholder informasjon, er slitne og mindre villige til å snakke eller forsøker å “pynte” på svarene sine. Dette kalles gjerne respons-skjevhet (Worldsupporter, 2014), og kan for eksempel oppstå dersom respondenten har

taushetsplikt eller ikke ønsker å dele all informasjon. For å unngå dette ble respondentene på forhånd informert om at dersom de ønsket det, så skulle de holdes anonyme i prosjektet. Det ble også laget et samtykkeskjema der respondentene fikk informasjon om hva de ble med på, som når som helst kunne trekkes tilbake. Utover det oppfatter vi respondentenes troverdighet som høy med bakgrunn i kompetanse, stilling og engasjement i Miles.

3.5.4 Kritikk til metode

Ettersom dette er første gang vi gjennomfører et forskningsarbeid av slik art, kan mangel på erfaring og rutine regnes som potensielle feilkilder. For å veie opp for dette har vi lagt ned hardt arbeid i forskningsprosessen og anvendt veileder ved behov.

En av oppgavens største svakheter er et lavt antall respondenter. Et bredere utvalg ville med all sannsynlighet resultert i et større informasjonsgrunnlag. Vi opplever likevel at synspunktene fra respondentene dekker informasjonsbehovet i den avgrensningen vi har gjort. Som følge av problemstillingens karakter var det også mest sentralt med informasjon fra Henriksen. Samtidig hadde vi også mulighet til å benytte intervjuer tilknyttet en masteroppgave fra 2017 dersom behovet oppsto. Spørsmålene fra dette intervjuet var likevel ikke konstruert med tanke på å besvare vår problemstilling, slik at bare deler av det kunne brukes.

Utvalgsmetoden kan også kritiseres ettersom Kate ga oss navnet på konsulenter vi kunne intervjuer. Dersom disse har meldt seg selv til Henriksen, omtales det som selvseleksjon og medfører liten kontroll over hvilken motivasjon de har bak deltakelsen (Grønmo, 2016, s. 117). Respondentene kan eksempelvis ha intensjoner om å stå frem med et bestemt budskap, som kan føre til et upresist resultat (Grønmo, 2016, s. 117). Eventuelt kan det være at Henriksen har valgt ut respondentene strategisk, på bakgrunn av hvem hun ønsker skal komme til ordet. Dette vil også svekke troverdigheten.

Tilliten vår hos konsulentene kan også ha blitt redusert på bakgrunn av at intervjuene gikk over e-post. Pandemien frarøvet oss med andre ord muligheten for ansikt til ansikt intervjuer med samtlige respondenter. Som en konsekvens reduseres informasjonsgrunnlaget ettersom muligheten for oppfølgingsspørsmål, kroppsspråk og ansiktsuttrykk bortfaller. Skriftlige intervjuer øker også muligheten for misforståelser og upålitelige svar. På den andre siden kunne respondentene, med forbehold om at de forsto alle spørsmålene, ta seg god tid å levere gjennomtenkte og reflekterte svar. Dette gjorde også Henriksen selv om dette intervjuet ble gjennomført muntlig.

Videre er teorien vi baserer oss på, som tidligere nevnt, hovedsakelig hentet fra Bolman og Deals fortolkningsrammer og kan derfor være farget av deres meninger. Likevel anvender boken utallige sekundærkilder som vi videre har benyttet i oppgaven. Utover dette har vi etter best evne supplert med andre kilder som samlet sett styrker teorigrunnlagets troverdighet.

3.6 Etisk og juridisk ansvar

De siste årene har fokuset på GDPR økt i takt med det etiske og juridiske ansvaret. Det har siden starten av forskningsoppgaven vært sentralt for oss å behandle personvernopplysningene på riktig måte og etter gjeldende krav fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Etter søknad om godkjenning hos NSD hadde vi mulighet til å samle inn personvernopplysninger innenfor gitte rammeverk. Vi har også gjort respondentene oppmerksomme på at de når som helst kan trekke seg fra prosjektet. Denne muligheten vil også ivaretas ved at vi gir respondentene mulighet til å lese oppgaven før innlevering. Videre har respondentene valgt å bruke egne navn, selv om vi har tilbudt oss å anonymisere uttalelser. Ved endt oppgave vil uansett alle personsensitive data slettes fra våre datamaskiner, inkludert lydfilen fra intervjuet med Henriksen.

Vi har nå presentert det metodiske forskningsopplegget og vil i neste kapittel presentere relevante funn fra intervjuer og annen sekundærdata.

4.0 Funn og analyse

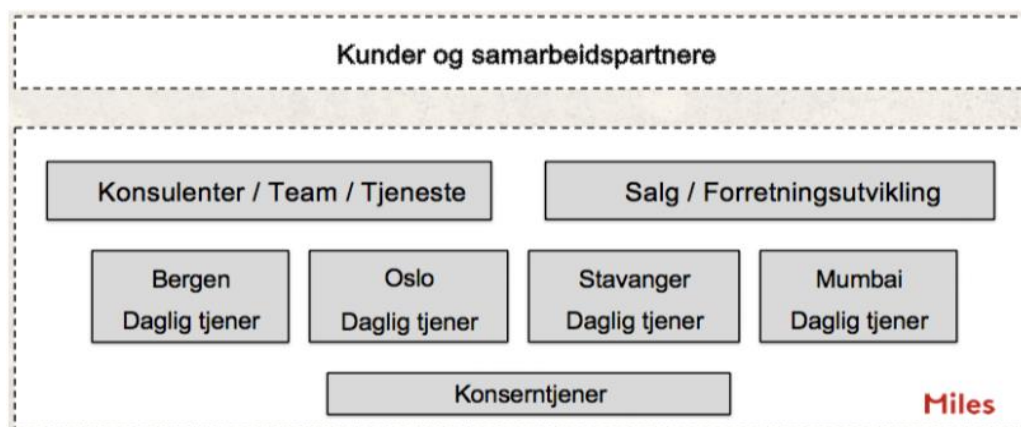
I dette kapittelet vil vi presentere funn fra de individuelle intervjuene, sammen med informasjon fra selskapets egne hjemmesider og annen sekundærdata. Datainnsamlingen fra respondentene innebærer som nevnt intervjuer med daglig tjener Henriksen og tre ansatte. Funnene vil bli presentert i direkte sitater, samtidig som vi bruker oppsummerende tekst i situasjoner hvor datamaterialet er betydelig stort. Formålet er at dataene presenteres så nøyaktig som mulig, uavhengig av lengde og omfang, slik at respondentenes opprinnelige budskap kommer til syne.

4.1 Strukturelle konfigurasjoner, myndiggjøring av ansatte og kontrollmekanismer for selvledelse

Et av målene til studiet var å avdekke hvordan Miles er strukturert for å legge til rette for selvledelse med tanke på strukturelle konfigurasjoner, arbeidsfordeling, beslutningsmyndighet og organisatorisk

kontroll. Her vil det bli brukt en del oppsummerende tekst, særlig fra intervjuet med Henriksen, ettersom funnene er for omfattende til å bli presentert i sin helhet.

Miles beskriver på sine hjemmesider at de har en flat organisasjonsstruktur, hvor konsernsjef/tjener har ansvaret for selskapet i sin helhet (Miles, 2021). For avdelingen i Bergen er Henriksen daglig tjener og har det overordnede personalansvaret. Samtidig har avdelingen også en egen salgsansvarlig, administrasjonsansvarlig og en fagansvarlig. Administrasjonen størrelse må derfor anses som svært begrenset, uten mellomledere. Hjemmesiden inneholder også informasjon om det som kalles "Miles-filosofien", som i stor grad går ut på at medarbeidere kan ta egne beslutninger på områder relatert til egen hverdag. Filosofien gjenspeiler en tjenende ledelse, hvor ledere skal tjene de ansatte. Ledelsen i Miles har derfor endret stillingstitlene sine fra leder til tjener, og plassert seg selv nederst i hierarkiet. Dette ser vi i organisasjonskartet:



Figur 8: Navn på modellen (Søfteland, 2017, s. 27)

På spørsmål om strukturen i Miles, svarer Henriksen at konsulentene hennes stort sett er ute på oppdrag, hvor de jobber og er tilstedeværende i kundens prosjekter. Store deler av arbeidshverdagen krever at konsulenten evner å styre arbeidshverdagen selv, og utvikle løsninger for prosjektet/selskapet de er utsendt til. Hun utdyper at "... vi er et hus bestående av kompetansemedarbeidere, og at det er klart at denne typen ansatte ønsker medbestemmelse i forhold til sin egen arbeidshverdag."

Hun nevner også at selvledelse gir et stort ansvar for den enkelte, og innebærer at hun må være tilgjengelig når de ansatte trenger det. Flat struktur gjør med andre ord at det blir en direkte tjenestevei til Henriksen, som forkorter beslutningsprosessene i organisasjonen. I motsetning til organisasjoner som har mange mellomledere, som ifølge Henriksen: "... ikke aner hva de gjør på, og

er aldri tilgjengelig for deg. Strukturen muliggjør derfor at ansatte kan gå direkte til Henriksen, fremfor å gå gjennom et større hierarkisk byråkrati. Det gjelder både store og små problemer, hvor et eksempel kan være at konsulenten ikke trives på nåværende kundeprosjekt.

Når vi graver dypere i hvorfor strukturen egner seg for selvledelse, får vi som svar at: *“... vi har en genuin tro på at beslutninger tas nærmest der beslutninger skal tas.”* Tanken er at når Miles sender en konsulent ut til en kunde, er det også den personen som har best forutsetning for å ta beslutninger relatert til det respektive prosjektet. Med andre ord er det den personen som har best kunnskap på fagområdet, og derav reduseres behovet for å ta beslutningen gjennom ytterligere ledd. Hun nevner også at praksisen i Miles er at de ansatte tar ansvar for egne beslutninger. Dersom en konsulent ønsker å reise på en konferanse i London, trenger de ikke spørre Henriksen om lov. Svaret i så tilfelle er at: *“... dette vet du best selv.”* Tanken er at ansatte selv har vurdert dette som noe de har faglig utbytte av, og at dette er en beslutning Henriksen ikke har forutsetninger for å ta. På denne måten styrer de ansatte egen arbeidshverdag, hvor Henriksen egentlig bare er der for å legge forholdene til rette.

De ansatte gir også uttrykk for hvordan de mener at Miles er strukturert, og hvorfor dette egner seg for selvledelse. Tillit oppleves som gjennomgående hos respondentene, hvor Haug utdyper: *“selskapsstrukturen i Miles bygger på tillit, som gjør at ansatte kan ta beslutninger på egenhånd, uten å måtte først få godkjenning. Dette reduserer mengden administrativt arbeid, og gjør at ansatte kan oppnå det de ønsker raskere.”* Vindenes legger også til at strukturen er preget av: *“lite hierarki.”*

Videre spør vi Henriksen hvordan hun som leder kan kontrollere arbeidet de ansatte gjør, og får som svar: *“... kontroll er ikke et ord vi bruker her, for det trengs ikke.”* Imidlertid presiserer hun: *“... av og til besøker jeg konsulentene ute på et prosjekt, uten at jeg er der for å kontrollere eller overvåke, ... besøket handler heller om å bygge innsikt.”* Samtidig har Miles også konsulent-evalueringer hvor Henriksen snakker med kunden om hvordan konsulenten opptrer, og hvordan det er for konsulenten å jobbe på det respektive prosjektet. Når de ansatte får samme spørsmål, utdyper Haug:

“Miles har mulighet til å følge med på arbeidet jeg gjør hos kunden gjennom å se på timeføringssystemet. Det er og oppfølging av konsulenter gjennom regelmessig spørreskjema, med mulighet for å gi inntrykk av hvordan vi har det i oppdraget, og hvordan vi føler det går med faglig utvikling. I tillegg er det flere ganger i året samtale med daglig tjener over kaffe (eller video i løpet av koronatiden).”

Vindenes legger også til: *“det er lite direkte kontroll. Men det vil nok bli lagt merke til dersom man fører langt mindre timer enn det man burde. Videre har ledelsen kontakt med kundene og vil nok raskt få vite det dersom vedkommende ikke skulle levere bra til kunden.”*

4.2 Strategisk HRM, rekruttering og indre motivasjon som virkemidler for selvledelse

Et annet mål for studien var å undersøke rekrutteringsprosessen i Miles og hvordan det brukes strategisk HRM, i arbeidet med å skape kultur for selvledelse. Funn tilknyttet dette, sammen med hva som motiverer de ansatte i Miles, vil derfor redegjøres her.

Fra hjemmesiden til Miles fremgår det at de jobber med strategisk rekruttering ved å ansette kandidater som er i samsvar med verdiene deres *“faglig autoritet og varme”* (Miles, 2021). Dette gjøres ved å rekruttere og utvikle dyktige mennesker, samtidig som det etterlyses mellommenneskelige egenskaper (Miles, 2021). Det innebærer at konsulenten må følge Miles sine verdier i tillegg til å ha ledende fagkunnskaper, som gjør at personen kan få myndighet. Dette begrunner Miles med at en konsulent raskt må tilpasse seg nye miljøer og nye mennesker. Internt betyr også *“varme”* at man bryr seg om sine kollegaer og bidrar til et godt sosialt miljø, hvor en deretter kan utvikle hverandres kompetanse. Disse verdiene skal være retningsgivende for kortsiktige valg, beslutninger og prioriteringer. Som beskrevet på Miles sin hjemmeside *“Det er de verdiene som styrer vår atferd, og som skaper vår kultur”* (Miles, 2021).

På hjemmesiden står det at denne tillitsbaserte kulturen bygges gjennom minimalt med byråkrati og fokus på autonomi. Kulturen er et resultat av rekrutteringsprosessen, hvor Miles praktiserer verdibasert rekruttering med fokus på både faglige og personlige egenskaper. *“Rekruttering er å betrakte som kulturens fødestue”* (Miles, 2021). Dette skal gjenspeiles i åpenheten og tilliten som preger all kommunikasjon, og beskrives med det som betegnes en *“flat kultur”*. Man snakker gjerne om flate organisasjoner og tenker at det er ensbetydende med lite hierarki, men en flat kultur sier noe om hvordan ledere og ansatte omgås hverandre, uavhengig av det formelle hierarkiet. Dette bånd mellom kollegaer fører også til høyere grad av kompetanse- og informasjonsdeling.

For å få en større klarhet i dette spurte vi Henriksen om en innføring i rekrutteringsprosessen i Miles, hvor svaret var: *“Ja det kan jeg jo ... for det er kanskje den viktigste prosessen vi har.”* Mest sentralt er kanskje viktigheten av at: *“... vi er rett for hverandre.”* For å utdype legger hun til at rekruttering

går begge veier, og at dette er noe Miles bruker mye tid på. Det innebærer å fortelle kandidaten så mye som overhode mulig om Miles, slik at personen lettere kan ta rett beslutning om egen fremtid. Dersom kandidatene som ansettes er rett for både Miles og dem selv, vil det også være lettere å myndiggjøre dem. Videre beskriver Henriksen rekrutteringsprosessen i sin helhet, og hvordan denne skiller seg ut fra andre selskaper ved å ha fokus på et verdibasert intervju. Dette intervjuet skal sikre at den ansatte deler de medmenneskelige egenskapene hun er ute etter, og som trengs for å jobbe i Miles. Dette innebærer: *“... at du skal være en varm person, du skal være med å by på deg selv, sosialt og faglig, du må ha lyst til det.”* Dersom Henriksen er tilfreds med kandidaten sendes personen videre til et faglig intervju.

På spørsmål om denne “godkjenningen” er synonymt med at personen kan stoles på og utøve selvledelse, svarer hun: *“... ja vi deler verdiene sant og vedkommende er der for de rette grunnene, og har lyst til å bli i Miles av de rette grunnene.”* Miles tester derfor personlighet og verdier, uten å drive ordinære og standardiserte personlighetstester. Består kandidaten dette verdibaserte intervjuet, er det videre til et faglig intervju med en annen i ledelsen. Henriksen forteller: *“Og veldig mange kommer ikke gjennom det og da er det nei. ... det skal være ja på begge deler.”* Selskapets verdier, *“faglig autoritet og varme”* brukes derfor som et verktøy for å bygge ønsket kultur.

Dersom kandidaten består både faglig - og verdibasert intervju, er det referansesjekken som blir avgjørende. Her sier Henriksen:

“Dette er noe vi absolutt skiller oss ut på, fordi jeg kan bli sjarmert av det jeg hører på et intervju, tre timer for eksempel, men er du egentlig den du sier du er? Derfor er det aldri mindre enn 10 referansesjekker, og da får du et sånt 360 graders bilde av hvem du er.”

Denne grundige prosessen er noe Henriksen ønsker skal være en norm, og det er derfor de gjør det på denne måten. Et oppfølgingsspørsmål som ønsket å ta rede på om det er de grundige referansesjekkene som virkelig skiller Miles fra andre selskaper, ga kontant svaret: *“... ja, verdibasert intervju og referansesjekken, som gjerne kan vare en time per referanse.”* Dersom kandidaten er nyutdannet og mangler relevant arbeidserfaring, så spiller det ingen rolle. Miles godtar andre referanser fra eksempelvis skolegang, verv eller fritidsaktiviteter. Det er personligheten og verdier som testes, slik at alle typer referanser er relevante.

Etter å ha vært gjennom rekruttering og seleksjon, ønsket vi svar på hvordan Miles tiltrekker seg dyktige kandidater. Her sier Henriksen:

“Men det er klart at i Bergen så har jo vi et ganske godt merkenavn, og godt rykte, som hjelper oss veldig, ... de ansatte her er jo våre beste ambassadører, ... og når de snakker varmt om å jobbe i Miles til de de er rundt, er det klart at det er jo også utrolig viktig.”

Det at ansatte snakker varmt om selskapet utad mener hun har rot i at det faglige og sosiale prioriteres på lik linje, samtidig som selskapet har en flat struktur og opererer uten budsjetter. Det gode ryktet underbygges også av de ansatte hvor Iversen sier: *“... de som ønsker å jobbe som konsulenter innenfor IT vil nok ønske å jobbe i Miles, ettersom vi er kjent for å ha et veldig godt miljø.”*

Deretter ønsket vi å se på utfordringer og muligheter ved selvledelse. På spørsmål om dette trekker Henriksen frem at ansatte eksempelvis kan delta på alle konferanser de vil, selv om det er tre måneder på rad i tre ulike byer, da hun ikke vil hindre faglig utvikling. Ansatte har også muligheten til å bestille nye pc-er, datautstyr, mobiltelefoner og lignende uten å forhøre seg med noen. Muligheten til å ta slike beslutninger selv, hvor en kan lede seg selv uten å måtte forhøre seg oppover i hierarkiet, oppleves derfor som befriende.

Dette bekreftes også av Vindenes som sier: *“mulighetene er jo at man kan gi de ansatte høy tillit, noe de aller fleste trives med.”* Som et eksempel trekker Iversen også frem at når de er ute på oppdrag hos en kunde styrer de i stor grad selv hvordan de jobber, i samråd med kunden og ikke ledelsen i Miles. Dette gjenspeiles også i organisasjonshåndboken hvor det fremkommer at ledelsen har: *“tillit til at den ansatte handler til det beste for kunden og Miles, og er de likevel i tvil, har de tillit til at en spør en kollega om råd”* (Søfteland, 2017, s. 25). Dette gir stor fleksibilitet hvor ansatte må ta optimale beslutninger basert på hver enkelt situasjon (Søfteland, 2017, s. 25).

Videre er også Miles sine egne interessegrupper for faglig utvikling ledet av ansatte som selv tar initiativ til å skape innhold. Et annet eksempel er muligheten ansatte har til å arrangere sosiale sammenkomster hvor en kan være trygg på at Miles dekker kostnaden. Dette sosiale er nemlig også et ansvar innenfor selvledelse, hvor Haug sier:

“Siden det ikke legges mange føringer, er det viktig at de ansatte selv tar initiativ for å skape et godt sosialt og faglig miljø. Dette fungerer veldig fint med at fokuset da blir på de ansatte sine ønsker, og ikke på noe som blir pålagt ovenfra.”

Det sosiale er dermed spesielt viktig ettersom konsulentene ofte er ute hos kunden, og ikke møter hverandre i det daglige. Derfor har Miles en egen kalender med arrangementer, både av faglige og sosial art, som de ansatte selv arrangerer (Søfteland, 2017, s. 26). Selvledelse gjør at de ansatte føler

seg anerkjent og sett, hvor kulturen skapes gjennom trivsel. Iversen legger også til at: *“selvledelse åpner for flat struktur og en liten administrasjon, ... som er en mulighet i seg selv.”*

De ansatte nevner også noen utfordringer med selvledelse og desentralisert beslutningsmyndighet, hvor Vindenes trekker frem et stort personlig ansvar for faglig utvikling og prosjektresultater. Det er eksempelvis ingen som ber Vindenes om å melde seg på et seminar eller en konferanse, som gjør at han på egenhånd må vurdere om han har behov for faglig påfyll. Ansatte bestemmer også selv hvor mye de vil jobbe og hvor de vil jobbe fra, slik at majoriteten av beslutninger relatert til egen hverdag ligger hos den enkelte. Dette bekreftes også av Iversen som mener den største utfordringen med selvledelse er: *“... høye krav til de ansatte for at det skal kunne fungere i praksis (ansvar, lojalitet, tillit o.l).”* Vindenes legger også til at: *“Utfordringene er at man må finne ansatte som kan gjengi tilliten og ikke utnytte den.”*

Avslutningsvis ønsket vi å ta rede på hva som motiverer de ansatte i Miles. Her var det gjennomgående svaret gode kollegaer, fokuset på kompetanseutvikling og at det alltid er spennende oppdrag. Flexibiliteten hver enkelt konsulent har til å velge hvordan prosjekter hos kunden skal løses, er også en sentral motivasjonsfaktor. Et eksempel på dette kommer fra Haug som sier *“Miles legger til rette for at man kan bli utleid til selskaper med prosjekter som en selv synes er interessante og meningsfulle.”*

4.3 Symbolikk som virkemiddel i sosialiseringsprosessen og for å skape kultur for selvledelse

Her er målet å presentere funn relatert til hvordan Miles sosialiserer sine nye ansatte i arbeidet med å skape kultur for selvledelse. Det er i hovedsak funn fra intervjuet med Henriksen kombinert med de øvrige intervjuene som vil bli belyst, selv om vi også supplerer med sekundære datakilder.

På spørsmålet om hvordan de ansatte opplever mening i det de gjør i Miles, presiserer Henriksen verdiene i Miles. Dette eksemplifiserer hun ved å ta i bruk medarbeiderundersøkelsen. Dersom en konsulent svarer at de ikke trives på oppdraget for kunden, er det Henriksen selv som må gripe inn.

“... prosedyren da er at jeg først ringer til vedkommende for å forhøre meg om situasjon. Deretter lager vi en plan. Denne planen kan for eksempel være at jeg først går direkte til kunden og forklarer hvorfor vedkommende ikke trives. Alternativet er å terminere kontrakten eller i verste fall at konsulentten slutter.”

Slike situasjoner er uheldig både for kunden og for Miles. Henriksen forteller videre:

“Jeg som daglig tjener skal jo representere en bedrift som har en visjon om å være en fremragende arbeidsplass. Dersom konsulenten ikke har lyst å være hos en kunde, fordi de for eksempel ikke føler faglig utvikling, varme eller at oppgavene ikke er interessante nok, kan ikke jeg la vedkommende være der lenger.”

For å få en større klarhet i hvordan visjonen utformer ledelsesfilosofien i Miles, spurte vi Henriksen om eksempler på tjenende ledelse. Henriksen forteller:

“Dette med servant leadership er ikke bare en gimmick, ... daglig tjener betyr i korte trekk hvordan vi behandler hverandre her i Miles, ... som daglig tjener er det min oppgave å legge forholdene til rette for at enhver ansatt i Miles skal ha en opplevelse at de jobber på en fremragende arbeidsplass, ... de ansatte skal alltid ha den den gode følelsen om at her er det jo kjempebra å jobbe.”

Henriksen bruker derfor mye tid ute for å snakke med sine ansatte og kundene for å “lytte og bygge innsikt.” Videre påpeker Henriksen at det er hun som skal sørge for at konsulentene kjenner hverandre faglig og sosialt. Med en tjenende ledelse får du som Henriksen sier: *“også en tjenende kultur.”* Følgende sier Henriksen: *“Det med daglig tjener kan være litt flåsete å gi eksempler på. ... men det bærer preg av hvordan jeg er og hvordan vi er med hverandre.”* Sosialiseringprosessen er dermed vesentlig for at det ansatte skal internaliserer verdiene og visjonen.

Sentralt i sosialiseringprosessen er fadderordningen hvor alle nyrekrutterte får en fadder som skal hjelpe til og følge opp vedkommende. Først og fremst forklarer Henriksen *“... selv om kulturen er et resultat av rekrutteringsprosessen, er det likevel en utfordring. ... når du ansetter nye, nyutdannede mennesker, som ikke er vant til selvledelse og den kulturen vi har i Miles.”* Det er viktig at hun selv, og Miles, tar godt vare på de som blir rekruttert for at de skal føle seg trygge. I tillegg eksemplifiserer Henriksen at nyansatte ikke alltid vet hvor eller hvem de skal henvende seg til. *“Derfor har alle en fadder i startfasen som de kan stille litt sånne dumme spørsmål til dersom de ikke vil/tør å komme til meg.”*

Sosialiseringprosessen tydeliggjør også samspillet mellom kulturen for selvledelse og de ansattes motivasjon. Henriksen konstaterer: *“I Miles spør vi ikke om en kan gjøre det ene eller det andre. ... her ser vi på hva vi skal lære og dermed er det viktig at vi tar godt vare på de som kommer inn fordi de skal føle seg trygg.”* Videre forteller Henriksen at: *“... de ansatte skal ikke føle seg utrygg på om de bruker penger på vegne av Miles. ... gjør man en beslutning og bruker penger så gjør man det*

fordi det er bra for selskapet, kunden og den enkelte.” Med andre ord bygger Miles en tillitsbasert kultur gjennom relasjoner. Videre presiseres det på Miles sine hjemmesider *“Det forventes at man viser seg denne tilliten verdig, gjennom å ta et aktivt medansvar for selskapets visjon, verdier og ambisjoner”* (Miles, 2021)

Når vi spør de ansatte om de viktigste motivasjonsfaktorene påpeker Iversen først og fremst: *“Viktigheten av å ha en fleksibel arbeidsgiver og et godt arbeidsmiljø. ... og i tillegg er selvsagt selve innholdet i jobben svært viktig. ... noe som avhenger av hvilke oppdrag Miles klarer å skaffe til meg.”* Haug presiserer samtidig fokuset på faglig utvikling. Vindenes forteller: *“Jeg har rett og slett ikke funnet en bedre arbeidsplass. ... jeg blir rastløs etter noen år samme sted og således er det praktisk å være konsulent.”*

I sammenheng med å bygge en tillitsbasert kultur gjennom relasjoner, spurte vi Henriksen hvordan gode prestasjoner anerkjennes i Miles. *“Det å anerkjenne gode prestasjoner er utrolig viktig. ... og det kan være lite eller stort. ... men vi har noe som heter det lille ekstra, nemlig Smiles.”* Hver eneste måned før Henriksen har sine statusmøter spør hun sine ansatte om en eventuell kandidat til Smiles. Dette omhandler ikke hva du har gjort på oppdrag hos kunden, men om vedkommende har gjort noe spesielt for noen andre i Miles. Henriksen som har vært i selskapet i 7 år forteller: *“... det er ikke en måned det ikke er kommet inn noe.”* Den personen som blir utnevnt til Smiles får en liten oppmerksomhet i plenum.

En annen måte å anerkjenne gode prestasjoner er ifølge Henriksen: *“... å dra frem ting på Workplace, vårt intranett. ... ting man har gjort både faglig hos kunden eller internt i selskapet.”* Dette handler i stor grad om å heie på hverandre og samtidig gjøre små ting i hverdagen som de ansatte setter pris på. Samtidig forklarer Henriksen at hun ofte får gode tilbakemeldinger fra kundene. *“Jeg hadde en kunde som skrøt ekstremt av en konsulent. ... som gjorde at vi fikk et nytt prosjektet hos en annen kunde. ... så han fikk jo ros fra hele selskapet og en blomst som en oppmerksomhet.”* Henriksen tilføyer også at Miles har en stor utgiftspost på blomster. *“... en blomst her og der er veldig kjekt. ... og når vi får gode tilbakemeldinger gjør vi mye ut av det. ... når du minst aner det.”* Slike fortellinger kan ofte spres seg fort og er som Henriksen nevner: *“Gull verdt, både for konsulent, kunden og Miles.”*

De ansattes synspunkter samsvarer med det Henriksen allerede har nevnt. Iversen forklarer:

“Gode prestasjoner er i utgangspunktet forventet, så vanligvis er det ikke noen spesielle

anerkjennelser. Hvis en kunde har vært spesielt fornøyd, og kommunisert dette med ledelsen så blir det gjerne nevnt på Miles sin blogg, eller i et statusmøte. ... ellers blir det lille ekstra anerkjent.”

Vindenes derimot, forteller at gode prestasjoner kan variere. *“Både kunde og ledelse i Bergen er flink å skryte av godt gjennomført arbeid. ... dog hender det ofte at hverken kunden, ledelsen og kollegaer faktisk får med seg hvor godt arbeid man gjør. ... så dette er nok ganske kundeavhengig.”*

4.4 Konflikthåndtering i en kultur for selvledelse

Det siste målet er å undersøke hvordan ledelsen i Miles følger opp ansatte, og hva prosedyrene er for konflikthåndtering. Det er i hovedsak funn fra intervjuene som vil bli brukt, supplert med sekundærdata.

På spørsmålet om hva Henriksen gjør for å unngå koalisjonsdannelse og interessekonflikter, forteller hun at: *“... i Miles har vi varslingsrutiner for dette.”* Imidlertid håper hun ikke at det går så langt at det blir nødvendig. *“Hvis jeg ser en ulmende konflikt mellom folk, tar jeg jo det opp. ... ikke for å være slem, ... men fordi jeg vil vedkommende best.”* Sentralt innen prosedyrene er den åpne ikke-anonymiserte medarbeiderundersøkelsen som avholdes hver fjerde måned. Henriksen presiserer: *“Hvis folk opplever ting som er vanskelig, kan de skrive det der. ... hvis ikke de vil ta opp telefonen.”* Formålet er at det skal være en lav terskel for å si ifra, dersom en konsulent har problemer med en kunde eller medarbeider.

Videre ønsker ikke Henriksen å gå og tenke på *“hvem var det egentlig som scoret lavt på trivsel”* eller tenke at *“det går bra. ... også går det ikke bra”*. Derfor er hun opptatt av å ta tak i problemet med en gang og utdyper: *“Jeg jubler jo hver gang jeg får énere og toere på undersøkelsen, for da vet jeg at det er ting som jeg kan ta fatt i som ikke bare ligger der.”* For at de ansatte skal gi dårlige karakterer er det imidlertid viktig at de tør å være ærlige. Det å *“tørre”* er et viktig moment ettersom undersøkelsen ikke er anonym. Henriksen påpeker at: *“... vi kan ikke ha en kultur som er basert på frykt.”* Alt handler i stor grad om at vedkommende blir hørt, og får *“en opplevelse av at det er lov å ta opp vanskelige ting.”* De ansatte får også spørsmål om de har opplevd koalisjonsdannelser eller maktkamp i organisasjonen, uten at de kommer på konkrete eksempler. Vindenes påpeker likevel at *“det som jeg har vært borti av konflikter har blitt håndtert på bakrommet. ... som vil si mellom de det gjelder og ledelsen.”*

Videre spør vi respondentene om rekruttering av høyt kompetent og engasjerte medarbeidere kan redusere interessekonflikter i en forretningsorganisasjon. Iversen påpeker:

“Det er nok mye enklere å unngå konflikter ved å ha høyt kvalifiserte, likesinnede ansatte som også har blitt vurdert sterkt i forhold til det personlige/sosiale plan. ... Når man har en flat kultur er det heller ikke noen større fare for spisse albuer i forhold til karriere og opprykk.”

Haug derimot, forteller: *“Generelt kan det tenkes at høyt kvalifiserte mennesker er både konkurransedrevne og har sterke meninger. ... som kan føre til konflikter angående teknologivalg, eller konkurranse om forfremmelse.”* Vindenes på sin side er enig med både Iversen og Haug, men presiserer viktigheten av kulturen: *“Der man hører de forskjellige meningene og samtidig har en kultur for å likevel enes.”* I tillegg forteller Vindenes at *“Miles slipper litt billig unna slike uenigheter da de fleste ansatte bruker sitt engasjement på å gjøre en jobb for kunden.”*

Henriksen mener også at rekruttering av høyt kompetente og engasjerte medarbeidere reduserer interessekonflikter i Miles. Hun forteller: *“... i denne varmen så ligger jo dette med å bry seg. ... altså du tenker ikke bare på deg selv, du tenker faktisk på kollegene og kundene dine.”* Konflikter reduseres ettersom hun tar tak i situasjon før den oppstår: *“... det kan være vanskelig å ha det vondt, men la oss ta det med en gang, ... så slipper det på en måte å bli enda verre enn det trenger.”* I tillegg påpeker hun at alt handler om personlighetene som Miles er ute etter.

Som et oppfølgingsspørsmål til dette spurte vi Henriksen om det reduserer konflikter og koalisjonsdannelser dersom en kun ansetter like personer. Henriksen antyder her at *“Vi skal ikke bare bli gule kyllinger, så vi kan ikke bare være like, ... det skal være rom for forskjellighet.”* Det handler i større grad om verdiene: *“at du skal bry deg, ... du skal bry deg om kollegaene, ... lederen din, eller tjeneren din som jeg er, ... og kundene dine, ... og det er det vi er ute etter.”* Henriksen presiserer at det verste hun vet er slike “gule kyllinger.” Dette eksemplifiserer hun *“... når du blir ansatt i en stor konsulentsvirksomhet, ... så må du tre uker på introduksjonskurs, også kommer alle ut med samme drakt og samme språk.”* Det skal som nevnt være rom for forskjellighet og dette med “gule kyllinger” fungerer ikke hos Miles. Til slutt påpeker Henriksen at: *“... uenighet er bra, og mange opplever jo kanskje at det er en sånn grinekonflikt. Det trenger jo ikke å være det, det er bra med meningsutveksling at man er uenig, skal ikke være enig i alt.”*

Avslutningsvis spurte vi samtlige respondenter om mangel på mellomledere, og et begrenset hierarki, kan bidra til å redusere konflikter i organisasjonen. Henriksen svarer: *“helt klart”,* og utdyper at den flate strukturen hvor en slipper å gå igjennom mange ledd bidrar til å redusere konflikt. I tillegg påpeker hun: *“hvis vi blir så store en dag at vi ikke kan ha den flate strukturen, ... vil den flate kulturen fortsatt leve videre, selv om vi skal få et ledd til.”*

De ansattes perspektiv deler også Henriksens oppfatning. Haug forteller at: *“ved å ha en flat struktur fjerner man gjerne forfremmelse som et grunnlag for interessekonflikt.”* Videre nevner han:

“Når det i tillegg er et konsultentselskap som Miles, ... fjerner man også en del andre konfliktpunkter, ... det er da mer fordelaktig å hjelpe hverandre til å bli bedre, ettersom det som er bra for organisasjon er bra for en selv.”

Iversen påpeker videre: *“... som IT-konsulent er man som nevnt stort sett ute hos kunden, og dermed er det lite grobunn for konflikter internt i Miles.”* Avslutningsvis poengterer Vindenes: *“at mellomledere ofte har ansvar for noe, men mangler nødvendig myndighet til å påvirke utfallet.”*

Dette eksemplifiserer han ved at *“en mellomleder kan ha ansvar for at en ansatt er fornøyd, men ikke ha myndighet til å gi den ansatte rettferdig lønn, ... slike tilfeller slipper man når man dropper mellomledere.”*

5.0 Diskusjon

Funnene skal i dette kapittelet kobles opp mot det teoretiske rammeverket. Det innebærer at vi tar for oss de funnene som er mest relevant og presenterer en drøftelse. Formålet er at denne diskusjonen skal gi svar på de respektive delproblemstillingene, og senere overordnet problemstilling om hvordan Miles skaper kultur for selvledelse.

5.1 Strukturelle konfigurasjoner, myndiggjøring av ansatte og kontrollmekanismer for selvledelse

Gjennom intervjuene, både med Henriksen og de øvrige ansatte, er det umiddelbare inntrykket at Miles er desentralisert på bakgrunn av fagkompetanse. Beslutningsmyndigheten er med andre ord hos hver enkelt konsulent, ettersom de har størst kunnskap om det prosjektet de selv jobber med. Tanken er at alle ansatte skal utøve lederskap uavhengig av rolle, og derfor ta mesteparten av beslutninger på egenhånd. Dette underbygges ved at selskapet har få hierarkiske nivåer, mangel på mellomledere og en ledelse som mener de ansatte er viktigere enn dem selv.

Daglig tjener har også personalansvar for alle ansatte, slik at det praktiseres en direkte tjenestevei mellom henne og konsulentene. Dette er det både fordeler og ulemper ved, hvor det mest vesentlige er at selskapet oppnår raske beslutningsprosesser. Konkurransefortrinnet, sammenlignet med mer byråkratiske konsultentselskaper, er at den operative kjernen står ansvarlig for brorparten

av selskapets beslutninger. På den andre siden er ulempen at beslutninger ikke drøftes med mellomledere, slik at gode diskusjoner og kompetanseutveksling reduseres, sett i sammenheng med mer tradisjonelle konsultentselskaper. Likevel kan det antas at daglig tjener informeres og inkluderes i store beslutningsprosesser, uavhengig av kompetansen hennes på det respektive området.

Når det gjelder koordineringsmekanismer er arbeidsoppgavene i Miles koordinert gjennom standardisering av resultater. Ledelsen er opptatt av selskapets inntjening og vekst, uten at daglig tjener legger seg opp i hvordan konsulentene løser problemer med kunden. Dette vil i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 82) også egne seg i desentraliserte organisasjoner, hvor det ikke er standardiserte prosesser for å oppnå mål. Videre koordineres arbeidsoppgavene gjennom normer, hvor de ansattes "varme" fungerer som verdibaserte kontrakter. Ved at Miles rekrutterer personer som innehar de samme verdiene som de øvrige i selskapet, sikres standarder for hvordan ansatte skal opptre. Samtidig koordinerer Miles gjennom standardisering av kunnskap, ettersom det faglige intervjuet sikrer et minimumskrav av fagkompetanse. Det gjør at dersom en konsulent byttes ut med en annen, midt i et prosjekt, skal kunden forsikres om at vedkommende også innehar tilstrekkelig kompetanse. Når det omhandler gruppering av arbeidsenheter, jobber konsulentene i Miles stort sett alene. Imidlertid kan en omtale dette som funksjonelle enheter basert på kompetanse de gangene det jobbes i grupper.

Ser vi strukturen i Miles i sammenheng med Mintzberg's modell (1979), omtalt av Bolman og Deal (2019, s. 93), kan den betegnes som en hybrid av ad-hoc-krati og profesjonelt byråkrati. Det baseres på at konsulentene har stor grad av spesialisering og autonomi, hvor beslutningsmyndigheten er desentralisert. Med dette følger imidlertid et ansvar om å ta optimale beslutninger i alle situasjoner. Fagbyråkratiet kjennetegnes blant annet ved at den operative kjernen består av høyt utdannede mennesker. Beslutninger tas også på basis av kunnskap, og nærmest der de forekommer. Videre består slike strukturer av raske beslutningsprosesser og korte tjenesteveier, slik vi ser i Miles.

Friheten som ligger hos de ansatte gjenspeiles også av ad-hoc-kratiet (Bolman & Deal, 2017, s. 109), da denne organisasjonsformen fremmer kreativitet og hurtighet. En slik struktur vektlegger heller ikke autoriteter og egner seg i dynamiske omgivelser. Samtidig vil ikke usikkerheten knyttet til hvem som bestemmer i ulike situasjoner komme til syne i Miles, ettersom konsulentene stort sett jobber alene. Flat struktur sammen med desentralisert beslutningsmyndighet og mangel på byråkrati, gjør derfor at vi ser store likheter mellom Miles og nevnte konfigurasjoner.

Videre er styringsmekanismer og kontroll ord som ikke brukes i Miles, ettersom de selv mener det ikke er nødvendig. Tar en likevel utgangspunkt i styringssystemene beskrevet av Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 91), brukes rekruttering og sosialisering til å hindre ansatte i å gjøre noe uønsket, hvorimot kontroll handler om oversikt over ansatte og hva som har blitt gjort. Funnene våre tydeliggjør at Miles ikke har systemer for å oppnå organisatorisk kontroll, annet enn at Henriksen gjennomfører “kaffe og en prat”. Det innebærer som nevnt at hun besøker konsulentene ute hos kundene, uten at målet er å verken overvåke eller kontrollere. Oppfølging av hver enkelt konsulent praktiseres også gjennom medarbeidersamtaler og kundesamtaler.

De ansatte beskriver også timeføringssystemet som det eneste konkrete kontrollsystemet, hvor Henriksen kan undersøke hvor mye hver enkelt jobber. Dette betyr imidlertid ikke at organisatorisk kontroll er fraværende i Miles, ettersom verdibaserte psykologiske kontrakter fungerer som en substitutt. Tillit må derfor ses på som roten til organisatorisk kontroll i selskapet.

5.2 Strategisk HRM, rekruttering og indre motivasjon som virkemidler for selvledelse

Gjennom intervjuene har vi erfart hvordan teorien skjer i praksis hos Miles. Teorikapittelet innledet med å omtale SHRM og hvordan dette kan brukes til å knytte virksomhetens strategi opp mot human-resource arbeidet. Dette går ut på hvordan en kan utnytte de menneskelige ressursene best mulig, hvor myndiggjøring av ansatte står sentralt. Deretter så vi på organisasjonskultur og hvordan den kan skapes gjennom ansettelse av personer som gjenspeiler selskapets verdier og visjoner. Interessen vår for hvordan Miles tiltrekker seg slike kandidater, som deretter kan tildeles ansvar, ledet oss videre inn på rekruttering -og seleksjonsmetodikk. Dette gjenspeiles også i at dersom en ønsker å skape en spesiell kultur, er arbeidet med rekruttering og utvalg av medarbeidere en av organisasjonens viktigste oppgaver (Egerdal 2019, s. 281).

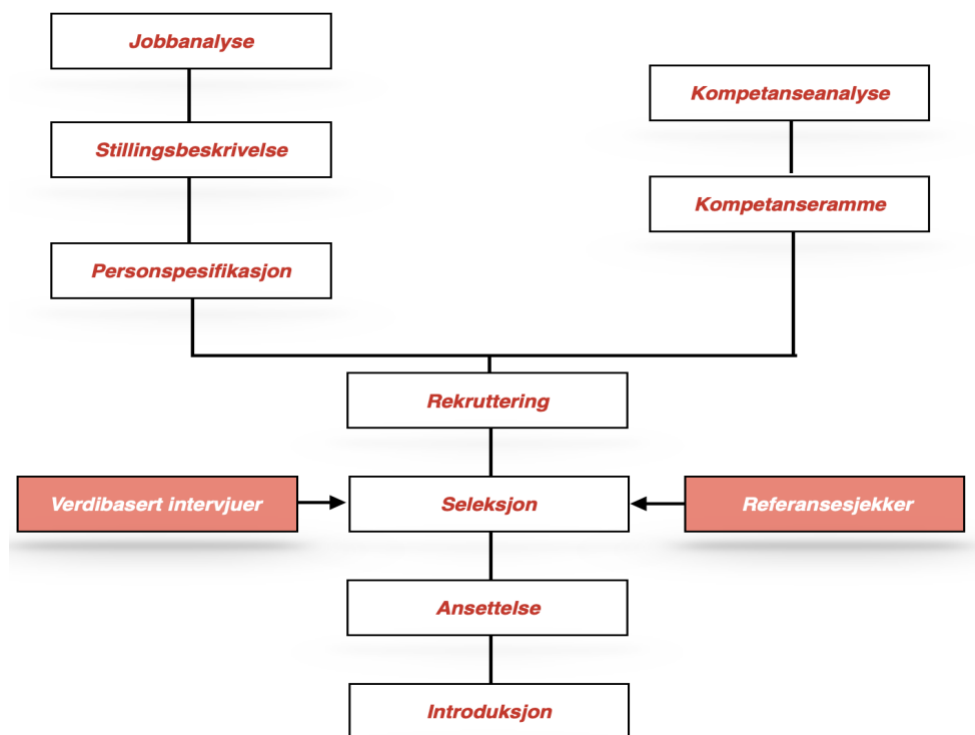
Funnene våre antyder at Miles jobber strategisk med menneskelige ressurser, ved å knytte kompetanseplanlegging opp mot selskapets verdier og visjon. Verdiene “faglig autoritet og varme” brukes derfor gjennomgående i rekruttering- og sosialiseringsprosessen. Dette går ut på at konsulentene skal ha autoritet og kompetanse til å jobbe alene på prosjekter, samtidig som medmenneskelige og personlige egenskaper vektlegges. Disse verdiene har heller ikke endret seg siden selskapets opprinnelse, som forenkler arbeidet med å bygge ønsket kultur.

Videre handler strategisk-HR om å bygge en organisasjon som tåler eksterne endringer, slik at en kan takle uventede hendelser. Dette ivaretar Miles ved å behandle ansatte som viktige ressurser hvor medarbeidere får ytre sine meninger, komme med tanker om hvordan prosjekter kan løses og styre egen hverdag. Sett i sammenheng med Taylors modell (2005, s. 81) er dette strategisk og langsiktig kompetanseplanlegging som knyttes opp mot selskapets verdier og visjon. Strategisk HRM innbefatter også "employer branding" hvor Miles må ta stilling til egen posisjon i kandidatmarkedet (Egerdal, 2019, s. 281). Dette gjøres ved å vektlegge organisasjonskultur, verdier og leveregler internt slik at ansatte blir talspersoner for egen arbeidsplass (Egerdal, 2019, s. 281). Funn på dette område tilsier at de ansatte snakker varmt om selskapet utad, ettersom fagmiljøet og det sosiale prioriteres på lik linje.

Arbeidet med SHRM brukes videre som en rettesnor i den operative rekrutteringen. Dette omhandler de konkrete aktivitetene organisasjonen gjennomfører når en person skal ansettes, og det er her Miles virkelig skiller seg ut. Spesielt i det som kalles seleksjonsprosessen i modellen til Taylor (2005, s. 145), legges det ned store ressurser i arbeidet med å ansette rett person. Bakgrunnen for den grundige prosessen er at de ansatte skal jobbe selvstendig og styre egen hverdag, slik at det vil være svært kostbart å "bomme". Dette arbeidet underbygges også av Irgens (2012, s. 167), som påpeker at *"roten til hele organisasjonskulturen ligger i de grunnleggende verdiene som enkeltmennesket tar med seg inn i organisasjonen."* Som beskrevet på Miles sine hjemmesider er rekruttering kulturens fødestue (Miles, 2021).

Seleksjonsprosessen i Miles innledes derfor med et intervju hvor faglig minimumskrav sikres. Her anvendes det standardiserte spørsmål og prosessen skiller seg på den måten ikke fra andre selskaper. "Faglig autoritet" skal sikre at konsulentene kan jobbe alene og ta beslutninger relatert til egen hverdag. Består kandidaten dette sendes vedkommende videre til et nytt intervju med daglig tjener, hvor det verdibaserte og medmenneskelige vektlegges. Her presenteres også selskapet grundig for kandidaten slik at begge parter har bedre forutsetninger for en god beslutning. Det brukes heller ikke standardiserte personlighetstester, men uforpliktende samtaler hvor målet er å bli kjent. Dette skal sikre at det blir mindre behov for å styre personen i etterkant, slik at vedkommende i stor grad kan jobbe selvstendig på kundeprosjekter. Faglig kompetanse sammen med de riktige verdiene gjør derfor at Miles er trygg på at de ansetter den rette, som derav kan tildeles beslutningsmyndighet. Dette underbygges også av daglig tjener som beskriver rekrutteringsprosessen som den viktigste prosessen de har.

Etter begge intervjuene begynner den omfattende referansesjekken. Praten med hver enkelt referanse kan også være opp imot en time, slik at Miles forsikres seg om at begge parter er rett for hverandre. Det handler om at kandidaten skal kunne trives med å jobbe selvstendig, ha stor beslutningsmyndighet og forstå ansvaret for egen hverdag. Hvilke referanser som oppgis er heller ikke relevant, ettersom det er de medmenneskelige egenskapene som vurderes.



Figur 9: Modifisert modell av "Stages in good practice" (Taylor, 2005, s. 145).

Denne grundige rekrutteringsprosessen muliggjør i stor grad selvledelse i Miles. Et eksempel på slik selvledelse er at Miles sine interessegrupper for faglig utvikling er ledet av ansatte som selv tar initiativ til å skape innhold. Videre har de ansatte også anledning til å bestille nye pc-er, datautstyr, mobiltelefoner og delta på seminarer, uten å måtte forhøre seg med noen. Muligheten til å ta slike beslutninger selv, hvor en kan lede seg selv uten å måtte ta spørsmålet oppover i hierarkiet, oppleves derfor som befriende. Her stoler ledelsen på at det er de ansatte selv som har best forutsetning til å vurdere hva de trenger.

"Gi de ansatte myndighet" er en av seks grunnleggende human resource-strategier (Bolman & Deal, 2017, s. 168). Til å underbygge dette viser en studie at "ledere som gir sine medarbeidere ansvar og myndighet til selv å bestemme hvordan oppgavene skal løses, får medarbeiderne sine til å prestere bedre" (Farbrot, 2017). Selv om de ansatte stort sett snakker varmt om selvledelse, er det også

utfordringer med dette. Et stort personlig ansvar for faglig utvikling og prosjektresultater, trekkes frem av Vindenes. Heller ikke alle trives med en slik styringsform, og er derfor noe Henriksen prøver å avdekke under rekrutteringsprosessen.

Videre må ansatte være motivert til å videreutvikle seg for å kunne levere gode resultater i takt med endring i bransjen. Dette forsterker viktigheten av å ansette riktige kandidater som er selvdrevne og drives av indre motivasjon. Dette kan knyttes opp mot Deci og Ryans (1985) selvbestemmelsesteori om kompetanse, autonomi og tilhørighet til egen organisasjon. Sett i sammenheng med Miles uttrykker respondentene at de i stor grad er drevet av indre motivasjon. Miles legger også til rette for hver enkelt ved at de kan bli utleid til selskaper med prosjekter som er interessante og meningsfulle. Dette bekreftes av Iversen og Vindenes som begge vektlegger det gode arbeidsmiljøet og faglig utvikling, Tilliten som utøves, sammen med et godt sosialt miljø og muligheten for faglig utvikling, gjenspeiler derfor behovene fra Deci og Ryans (1985) selvbestemmelsesteori. På bakgrunn av det er vår oppfatning at de ansatte i Miles drives av egen vilje, fremfor ytre motivasjonskilder og belønning. Imidlertid forteller en konsulent at gode prestasjoner og arbeid kan bli oversett dersom kunden eller ledelsen ikke får det med seg. Mangel på anerkjennelse kan derfor gå utover motivasjonen om problemet vedvarer.

5.3 Symbolikk som virkemiddel i sosialiseringprosessen og for å skape kultur for selvledelse

Gjennom intervjuene ser vi tydelig at kulturen i Miles avdekkes og formidles gjennom de symbolske virkemidlene. Som nevnt tidligere går det en rød tråd mellom rekruttering-og sosialiseringprosessen. I analysen av de symbolske funnene påpekte vi sammenhenger mellom de to tilnærmingene, hvor sosialiseringprosessen internaliserer visjonen og verdiene. Denne sammenhengen er kanskje ikke ulogisk, ettersom kulturen i Miles, først og fremst er et resultat av rekrutteringsprosessen. Likevel er kulturen forankret i selskapets visjon "en fremragende arbeidsplass" og verdiene "faglig autoritet og varme".

Daglig tjener bekrefter i intervjuet hvordan visjonen danner et bilde av den fremtiden Miles ønsker å skape. Samtidig karakteriserer verdiene "faglig autoritet og varme", det Miles står for og beskriver med andre ord det unike og særegne ved selskapet. Hovedgrunnen til at mennesker ønsker å jobbe i Miles er som daglig tjener nevner, at alle i selskapet vet de blir hørt og tatt på alvor. Flexibilitet og trivselen på arbeidsplassen trekkes også frem som sentrale faktorer.. Det at daglig tjener heller vil

terminere en kontrakt fremfor å la en ansatt gjøre en jobb der vedkommende mistrives eller ikke opplever mening, forteller oss at de ansatte er høyt prioritert i Miles.

Videre ser vi en klar sammenheng mellom de symbolske virkemidlene og sosialiseringprosessen. Sosialisering betyr ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 92) *“at organisasjonens kultur internaliseres i individene, at de gjør organisasjonens mål og ønsker til sine egne”*. Fokuset på sosialiseringprosessen, inngår dermed som en betydelig del av det arbeidet knyttet til kulturen og ledelsesfilosofien i Miles.

Innvieseritualer som fadderordningen er vesentlig i sosialiseringprosessen. Det er i startfasen kulturen og de symbolske virkemidlene internaliseres hos de nye ansatte i Miles. Ansatte som har tilegnet seg kulturen i organisasjonen, vil ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) automatisk handle på organisasjonens vegne. Henriksen underbygger også dette ved at dersom en konsulent tar en beslutning, gjør vedkommende dette fordi det er bra for både selskapet, kunden og den enkelte. Samtidig setter organisasjonskulturen krav til de ansatte om å opptre deretter. På den ene siden bidrar fadderordningen til *“faglig utvikling”* hvor relasjoner bygges, som en forutsetning for å kunne levere kundeverti. På den andre siden er fadderordningen viktig for å skape trygghet og tillit blant de nye ansatte. Begge tilnærmingene tydeliggjør verdien *“varme”*, hvor samtlige bryr seg om sine kollegaer og samtidig bidrar til et godt sosialt miljø (Miles, 2021).

I tillegg til fokuset som rettes mot sosialiseringprosessen, er det også bemerkelsesverdig hvor stor betydning historiefortellinger og seremonier har for kulturen i Miles. Gjennom historiefortellinger får konsulentene et tydelig bilde av hva selskapet tror på og hva som faktisk må gjøres. Gode tilbakemeldinger kan bidra til nye prosjekter hos andre kunder og er som daglig tjener sier, verdifullt for alle parter. Slike tilbakemeldinger formidler og befester Miles sine verdier. Likeledes er det også interessant å belyse hvordan historiefortellinger bidrar til å spre Miles sitt budskap. Det å snakke *“varmt”* om Miles vil kunne bidra til å gjøre organisasjonen attraktivt både internt og eksternt. Samtidig motiveres det til handling, hvor samtlige respondenter poengterer det fremragende arbeidsmiljøet.

Videre blir seremonier som Smiles og Workplace brukt for å anerkjenne gode presentasjoner i Miles. Gjennom Smiles er fokuset på det interne arbeidsmiljøet og innsatsen den enkelte gjør for sine medarbeidere. Intranettet Workplace brukes til å dra frem gode prestasjoner som er gjort ute hos kunden eller internt i Miles. Begge markeringene er seremonier som bidrar til å styrke fellesskapet

internt. Dette handler i stor grad om å heie på hverandre, noe som gjenspeiler kulturen og verdiene i Miles. Det å applaudere medarbeidere for noe de har gjort internt for andre, vil bidra til et godt sosialt miljø. Samtidig påpeker daglig tjener at hun etter syv år i selskapet, aldri har opplevd en måned hvor det ikke har kommet inn positive tilbakemeldinger blant de ansatte. Dette antyder at samtlige i Miles bryr seg om hverandre, og at det er gode relasjoner mellom de ansatte.

5.4 Konflikthåndtering i en kultur for selvledelse

Gjennom intervjuene er vårt inntrykk at det lave antallet konflikter i Miles kan forklares av at daglig tjener tar tak i problemer med en gang de utarter seg. Som tidligere antydnet av Bolman og Deal (2014, s. 235) er det viktigste med konflikter hvordan de håndteres. Riktig konflikthåndtering kan bidra til noe positivt, men dersom disse håndteres feil kan det skape ødeleggende maktkamper som skader organisasjonen. Det blir derfor viktig å håndtere konfliktene som oppstår raskt og konstruktivt.

For å fange opp konflikter har Miles åpne medarbeiderundersøkelser hver fjerde måned. Dette skal være en lavterskel inngang for de som ikke ønsker å ta direkte kontakt om de opplever uønskede situasjoner. Her må lederen være åpen for alle innspill, men samtidig unngå at konflikter utarter seg til å bli destruktive. For at dette skal fungere må frykten for å si ifra elimineres gjennom trygghet og tillit.

Årsaken til det reduserte konfliktnivået i Miles mener Henriksen kan skyldes to hovedfaktorer, rekrutteringsprosessen og strukturen. At konsulentene i Miles deler verdigrunnlag helt fra de blir ansatt, gjør det mindre sannsynlig at det oppstår kulturkonflikter. Haug nevner også at den flate strukturen med begrensede muligheter for forfremmelse ikke gir grunnlag for interessekonflikt. Behovet for allianser og nettverk blir derfor mindre ettersom maktposisjonene i teorien ikke eksisterer. Beslutningsarenaene ligger i all hovedsak hos den enkelte konsulent, slik at tilgangen til denne er lik for alle. En fare ved å ha et system der makten i liten grad reguleres, er at den kan bli underavgrenset. Det er likevel ikke noe som tyder på at dette er tilfellet ut fra svarene i intervjuene.

Daglig tjener nevner også hvordan større konsulentselskaper ofte sender nye ansatte på kurs for å forme de etter konsulentselskapets bilde på hvordan en konsulent skal oppføre seg. Om de ansatte er veldig ulike, kan dette øke sannsynligheten for konflikt, da ulike behov eller interesser er en av hovedårsakene til at konflikt oppstår i en organisasjon (Bolman & Deal, 2014, s.234). Imidlertid kan konflikt være ønskelig. Henriksen poengterer at hensikten med meningsutveksling er at man ikke skal være enige i alt. Hvis alle hadde vært enige i alt hele tiden, kan eksempelet til Heffron (1989, s.

185) om en apatisk organisasjon uten framgang oppstå. Det vi egentlig ønsker er at en konflikt skal bidra til å skape nytenkning, noe som vil være ønskelig for en framtidsrettet organisasjon som Miles.

Daglig tjener gir også inntrykk av at konflikter i Miles er funksjonelle. Eksempelet med de gule kyllingene, viser at Miles ikke har til hensikt å rekruttere ansatte som alle har det samme tankesettet. Ulike tanker og meninger kan derfor skape en større grobunn til konflikt. De flittige medarbeiderundersøkelsene har til hensikt å eksponere konflikt og misnøye. Som nevnt av daglig tjener er dette ønskelig, fordi Miles ønsker å ta tak i problemet så tidlig som mulig.

Videre har vi et inntrykk av at Miles fjerner en del kilder til konflikt ved at de ansatte er støttende og hjelpende ovenfor hverandre. Hvis Miles evner å skape en organisasjon som fremmer samarbeid fremfor intern konkurranse, vil allianser og nettverk som en vei til makt i stor grad utgå, da ingen har noe å tjene på det. Miles benytter ulike midler som Smiles og Workplace for å skape en positiv atmosfære som er med på å fremme slike handlinger.

Ofte har ikke konfliktene som oppstår direkte forbindelse med Miles, da konsulenten bruker mesteparten av tiden hos kunden. Dette vil redusere grunnlaget for konflikt i selve organisasjonen. Som det ble nevnt i intervjuene kan avtalen termineres i samarbeid med ledelsen, dersom det skulle oppstå konflikt hos kunden. Dette eliminerer i stor grad arenaer for større konflikter. Imidlertid vil det være ønskelig at konfliktene kan løses på en bedre måte slik at samarbeidet kan fortsette. Dersom konsulentene selv ikke får orden på det, vil det være daglig tjener som må forhandle avtaler med kunden som kommer begge parter til gode. Som Peck, referert i Bolman og Deal (2014, s. 236) uttrykker, blir det opp til representanten å rydde opp i konflikter *“uten fysiske eller psykiske blodutgivelsler og med både klokskap og stil”*.

6.0 Delproblemstillinger

I denne delen vil vi besvare delproblemstillingene i lys av funn fra diskusjonskapittelet. Samlet sett skal dette besvare overordnet problemstilling, om hvordan skape kultur for selvledelse i en konsulentvirksomhet.

6.1 Hvorfor egner organisasjonsstrukturen i Miles seg for selvledelse?

Etter å ha analysert arbeidsfordeling, koordineringsmekanismer, sammenfatning mellom koordineringsmekanismer og beslutningsmyndighet var det ønskelig å se hvor Miles skiller seg ut. Funnene våre ble derfor knyttet sammen med teorigrunnlaget hvor vi diskuterte ulike strukturelle elementer, og senere plasserte Miles innenfor Mintzberg`s (1979) konfigurasjoner.

Når det omhandler arbeidsfordeling og koordineringsmekanismer er det oppsiktsvekkende at Miles, i så stor grad som de gjør, standardiserer etter resultater. Flexibiliteten de ansatte har til å styre hvordan de løser hvert prosjekt uten videre innblanding fra mellomledere eller toppledere, vitner om stor beslutningsmyndighet i den operative kjernen. Fordelen med en slik desentralisering er raske beslutningsprosesser, hvorimot ulempen er mangelen på grundige og overveide beslutninger, som en oppnår ved mer byråkratiske og sentraliserte organisasjoner. Selvledelse muliggjøres med andre ord gjennom koordineringsmekanismer som legger til rette for at ansatte kan styre egen arbeidshverdag.

Flat struktur der alle er på samme linje i organisasjonskartet med daglig tjener som eneste sjef, sørger også for en komprimert tjenestevei. Det innebærer at ansatte ikke behøver å gå gjennom mange ledd dersom de lurar på noe, da Henriksen alltid er disponibel. Det kan være alt fra at konsulentene ikke trives på et prosjekt til at vedkommende har det vanskelig hjemme. Selv om Miles heller ikke ønsker å assosieres med ordet "kontrollmekanismer" må en likevel betegne "kaffe og en prat", sammen med timeføringssystemet, som eksempler på dette. Tillit fungerer også som substitutt for mer tradisjonelle styring- og kontrollmekanismer, og må ses på som roten til organisatorisk kontroll i selskapet.

I henhold til Mintzberg`s (1979) strukturelle konfigurasjoner legger Miles til rette for selvledelse ved å strukturere som en hybrid mellom ad-hoc-krafti (innovativ organisasjon) og fagbyråkrati. Flat struktur, desentralisering, mangel på byråkrati og begrenset tjenestevei gjenspeiler også Thompsons (2013, s 127) beskrivelser av hvordan selskaper kan strukturere for selvledelse.

6.2 Hva er rekrutteringsprosessen i Miles og hvordan jobbes det med strategisk-HRM for å skape kultur for selvledelse?

Det er rekruttering- og seleksjonsprosessen i Miles som virkelig skiller seg ut, sett opp mot tradisjonelle organisasjoner. Denne prosessen er svært omfattende og blir sett på som “kulturens fødestue”. Prosessen starter med SHRM hvor selskapets visjon og verdier, knyttes opp mot langsiktig kompetanseplanlegging og overordnet strategi. Å rekruttere etter verdiene “faglig autoritet og varme” sikrer at de ansatte innehar både den nødvendige fagkompetansen, men også de personlige egenskapene som etterlyses. Formålet er å ta rede på om vedkommende passer inn i en arbeidshverdag preget av beslutningsmyndighet og ansvar, hvor en i stor grad må lede seg selv. Mer konkret gjøres dette gjennom verdibasert rekruttering, etterfulgt av grundige referansesjekker. Her stiller Miles krav til antall referanser samtidig som de går i dybden på hver enkelt, for å sikre at vedkommende passer inn i ønsket kultur. Dette gjenspeiles også i at roten til hele organisasjonskulturen ligger i de grunnleggende verdiene som enkeltmennesket tar med seg inn i organisasjonen (Irgens, 2012, s 167). Rekrutteringsprosessen i Miles er med andre ord et sentralt virkemiddel i arbeidet med å skape kultur for selvledelse.

Videre dekker Miles behovene for indre motivasjon hos de ansatte ved å tilrettelegge for varierte arbeidsoppgaver og selvledelse. Dette kan ses i sammenheng med SHRM, hvor en ønsker å utnytte de menneskelige ressursene best mulig, i et forsøk på å skape bedre arbeidsprestasjoner.

6.3 I hvilken grad bruker Miles symbolske virkemidler for å fremme kultur for selvledelse?

Som det fremkommer i diskusjonen bruker Miles i stor grad symbolske virkemidler for å fremme kultur for selvledelse. Kulturen i Miles avdekkes og formidles gjennom de symbolske virkemidlene, hvor visjonen og verdiene utgjør selskapets DNA. Historier og fortellinger formidler verdiene “faglig autoritet og varme” internt, men og eksternt gjennom “employer branding”. Videre blir seremonier som Smiles og Workplace brukt for å styrke fellesskapet. Begge markeringene blir brukt for å skape en positiv atmosfære som bidrar til intern varme og motivasjon. Den gir med andre ord en tilhørighet som reduserer usikkerhet og skaper trygghet i Miles. I tillegg til fokuset som retter seg mot de symbolske virkemidlene, bidrar sosialiseringprosessen i stor grad til å fremme kultur for selvledelse.

Det handler om å lære vedkommende hvordan en skal opptre for å bli akseptert og anerkjent i eksisterende kultur. Fadderordningen i Miles er et eksempel på dette, der egne sosialiseringssagenter har ansvar for nye ansatte. Ettersom sosialiseringen er sterk, blir også behovet for å styre de ansatte mindre. Alt tatt i betraktning er det verdien “faglig autoritet og varme” som styrer adferden, og som bidrar til å skape kultur for selvledelse i Miles.

6.4 Hvordan følger ledelsen opp de ansatte og hva er prosedyrene for konflikthåndtering?

Som det kommer fram av diskusjonen under prosedyrer for konflikthåndtering har Miles flere rutiner for håndtering av dette, men også virkemidler for å redusere slike hendelser.

Medarbeiderundersøkelsene bidrar med karlegging og informasjon, som gir ledelsen gode forutsetninger for å gripe inn før det er for sent. Dette vil videre reduserer muligheten for eskalerende og større konflikter. Om det likevel skulle oppstå konflikter, har Miles varslingsrutiner som en sikkerhetsmekanisme. Konflikthåndteringen handler om å jobbe i det åpne og skape tillit mellom ansatte og ledelsen slik at en tør å varsle dersom noe er galt, vel vitende om at det blir håndtert på en ryddig måte. Samtidig skal de ansatte vite at dersom det oppstår koalisjoner ute på et oppdrag og de gir beskjed til daglig tjener, vil dette bli løst i samråd med konsulenten. Følgende vil kontrakten mellom kunden og Miles termineres dersom problemet ikke kan løses. Fokuset på det medmenneskelige i rekrutteringsprosessen sammen med begrenset byråkrati, kan også redusere koalisjonsdannelser og maktkamp.

Kapittel 7 – Konklusjon, begrensninger og anbefalinger

Formålet med prosjektet er å undersøke: *hvordan skape kultur for selvledelse i en konsulentvirksomhet*. I dette kapittelet vil vi trekke konklusjoner relatert til våre funn og besvare overordnet problemstilling, før vi deretter ser på begrensninger, overføringsverdi og forslag til videre forskning.

7.1 Konklusjon

En organisasjon som ønsker større grad av selvledelse, er avhengig av de ansattes innsats og vilje til å implementere dette i sin arbeidshverdag. Samtidig er en også avhengig av en struktur som muliggjør det i praksis. Det innebærer at beslutningsmyndigheten er desentralisert ned til hver enkelt ansatt, hvor de sammen med kunden kan bestemme hvordan prosjekter skal løses. Tillit fungerer også som

et substitutt for tradisjonelle kontroll- og styringsmekanismer. Imidlertid er det oppsiktsvekkende hvordan Miles er sikre på at den nye ansatte kan gjøres ansvarlig til å ta beslutninger på vegne av organisasjonen og styre egen hverdag. Dette gjøres ved å implementere verdiene “faglig autoritet og varme” i den langsiktige kompetanseplanleggingen, slik at strategi knyttes opp mot personalpolitikk. Tilliten skapes derfor gjennom svært grundige rekruttering- og seleksjonsprosesser i HR-rammen. Etter at vedkommende er ansatt, brukes virkemidler fra den symbolske rammen i arbeidet med å sosialisere og internalisere. Videre kan fokuset på det medmenneskelige i rekrutteringsprosessen sammen med begrenset byråkrati, redusere koalisjonsdannelser og maktkamp. Konflikter reduseres også ettersom ansatte ikke kan klatre i hierarkiet og mellomledere er fraværende.

Alt tatt i betraktning, er det rekruttering- og sosialiseringprosessen som skaper kultur for selvledelse i Miles. Dette avhenger av verdiene “faglig autoritet og varme” og en struktur som muliggjør det i praksis. Selv om hele rammeverket fra Bolman og Deal (2017) har relevans, ser vi at to bestemte rammer har større betydning for å skape kultur for selvledelse: HR- og symbolsk ramme. Innholdet i disse rammene har direkte påvirkning på hvordan organisasjonskultur skapes og utformes.

7.2 Refleksjon og metodiske begrensninger

Styrken med hovedprosjektet er innhenting av relevante data, aktuelle for å besvare problemstillingen. Til tross for et begrenset utvalg respondenter, mener vi svarene er tilstrekkelig beskrivende for å belyse temaet. Følgende er derfor intervjuet med Henriksen sentralt, ettersom hun er i en lederposisjon og har ansvar for personalpolitikken. Videre balanseres dette med synspunkter fra konsulentene, slik at de ansattes meninger også kommer til syne. Ettersom alle respondentene jobber i Miles er de også opplyst om hvordan kulturen skapes i det daglige. Vi føler derfor at intervjuene, sammen med hjemmesiden til Miles og annen sekundærdata, gir oss mulighet til å besvare problemstillingen.

Svakhetene kan belyses igjennom interne og eksterne faktorer. I forhold til de interne faktorene har gruppen som nevnt, ingen tidligere erfaring med en slik forskningsprosess. Manglende erfaring resulterte derfor i at kunnskap og kompetanse måtte læres underveis, hvor læringskurven har vært bratt..

Når det gjelder eksterne faktorer kunne tidspunktet for forskningen vært bedre, ettersom pandemien har påvirket arbeidet. Videre har tilgjengelighet til skolens fasiliteter vært begrenset, da

den tidvis har vært stengt. Samtidig kan det tenkes at vi ville hatt tilgang til flere respondenter, dersom omstendighetene hadde vært normale, hvilket kunne gitt et bredere informasjonsgrunnlag. Likevel føler vi at utdypende svar fra respondentene har belyst temaet på en god måte.

7.2.1 Overføringsverdi

Ettersom oppgaven kun baserer seg på funn fra Miles avdeling Bergen, vil den ha begrenset overføringsverdi utover lignende organisasjoner. Selv om rekrutterings- og sosialiseringprosessen i stor grad bidrar til å skape kulturen i Miles, er det ikke sikkert at dette kan anvendes i andre organisasjoner. En av årsakene er at organisasjonskulturer er forskjellige og består av ulike verdier og antakelser. Videre kan det begrunnes med at selvledelse ikke er mulig for alle organisasjoner, da de ansatte ofte er pålagt å følge standard prosedyrer for hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres. Alt handler i hovedsak om hvilken kultur organisasjonen ønsker å skape.

Likevel opplever vi at oppgaven har en viss overføringsverdi ettersom mange lignende konsulentvirksomheter også desentraliserer beslutningsmyndighet. Følgende kan det også tenkes at selv om en ikke ønsker å implementere kultur for selvledelse, vil det være interessante momenter i oppgaven som kan benyttes for å skape en god organisasjonskultur.

7.2.2 Forslag til videre forskning

Gjennom forskningsprosjektet har vi bemerket oss to områder som kunne vært interessante å se nærmere på. Vi vil her presentere våre forslag til videre forskning på feltet.

Det første forslaget vil være å benytte et bredere utvalg av konsulentvirksomheter, og knytte deres organisasjonskultur opp mot hverandre. Ved å gjennomføre en grundigere analyse av Miles og andre lignende selskaper, vil forskningen gi et bredere perspektiv. Dette vil derav kunne gi et innblikk i andre momenter som bidrar til å skape kultur for selvledelse.

Selv om denne oppgaven har tatt utgangspunkt i Miles avdeling Bergen, har selskapet også et kontor i Vilnius. Et forslag er dermed å undersøke hvordan en kan tilrettelegge for selvledelse i et annet land, med ulik nasjonal kultur. Her vil man kunne få et tydeligere perspektiv på om kulturen i Miles, virker integrerende hos samtlige medlemmer på tvers av landegrenser.

8.0 Referanseliste

8.1 Referanseliste litteratur

Aulie, K. D. & Sundnes, V. (2016). *Tjenende ledelse i små, norske bedrifter*. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.

Blackler, F. Reed, M. Whitaker, A. (1993) Editorial introduction: knowledge workers and contemporary organizations. Lancaster University: Department of behaviour in organisations

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. (5. utg.). Oslo: Gyldendal norsk forlag AS.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2017). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. (6. utg.). Oslo: Gyldendal norsk forlag AS.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in humanbehavior*. New York-London: Plenum Press.

Egerdal, Å. (2019). *HR-boka*. (2.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Eriksen, H. Gad, T. Martinsen, Ø. L. & Thompson, G. (2013). *Selvledelse som menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. (1.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Gripsrud, G. Olsson, U. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. (3.utg.). Oslo: Cappelen damn.

Grønmo, S. (2016) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. (2.Utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Hedberg, B. Nystrom, P. Starbuck, W. (1976). *Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization*. Cornell University: Sage Publications, Inc.

Heggholmen, K. (2014). *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Hitt, A. M. Keats, W. B., & DeMarie, M. S. (1998). *Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century*. Briarcliff Manor: Academy of Management Perspectives.

Irgens, J. E. (2012). *Profesjon og organisasjon*. (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmondstad og Bjørke AS.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmondstad og Bjørke AS.

Johannesen, A. Tudte, P. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner*. Oslo: Cappelen Damm

Kvålshaugen, R. Wennes, G. Nesse, J. G (2012). *Organisere og lede: dilemmaer i praksis*. (1.utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Manz, C. C. (1983). *The Art of Self Leadership*. Prentice Hall Trade.

Manz, C. C. & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: leading others to lead themselves*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.

Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM: 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk

Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). *The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership Knowledge Work*. University of Nebraska - Lincoln

Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Cappelen damn akademisk.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization. A synthesis og the research*. Englewood Cliffs: NJ: Pearson.

Nordhaug, O. (2002). *Kunnskapsledelse trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget.

Søfteland, H. R. (2017). *Styringssystemet i Miles AS*. Bergen: Norges handelshøyskole.

8.2 Referanseliste internett

Andersen, G. (2019). *Valg av informanter*. Hentet fra Ndlia:

<https://ndla.no/nb/subject:19/topic:1:195989/toic:1:195829/resource:1:56943?filters=urn:filter:f3d2143b-66e3-428c-89ca-72c1abc659ea>

Arnulf, J. K. (2014). *Fem kjennetegn på gode visjoner*. Hentet fra BI:

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/03/fem-tegn-pa-gode-visjoner/>

Blindheim, S. (2005). *2.0 Metode*. Hentet fra Olympiatoppen:

<https://www.olympiatoppen.no/fagstoff/basistrening/hovedfagsoppgave/page9581.html>

Braut, S. G. (2018). *Bias i forskning*. Hentet fra Snl: https://snl.no/bias_i_forskning

Dahlum, S. (2018). *Validitet*. Hentet fra Snl: <https://snl.no/validitet>

Drake, I. (2020). *Selvledelse som mulighet i kunnskapsorganisasjoner: trengs andre*

selvledelsestrategier?. Hentet fra Kristiania: [https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-](https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/bitstream/handle/11250/2723284/Kapittel%2B3%2BSelvledelse%2Bsom%2Bmulighet%2BDra)

[xmlui/bitstream/handle/11250/2723284/Kapittel%2B3%2BSelvledelse%2Bsom%2Bmulighet%2BDrake%2B2020.pdf?sequence=1](https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/bitstream/handle/11250/2723284/Kapittel%2B3%2BSelvledelse%2Bsom%2Bmulighet%2BDrake%2B2020.pdf?sequence=1)

Farbrot, A. (2017). *Ansatte som får bestemme selv, presterer bedre*. Hentet fra Magma:

<https://www.magma.no/ansatte-som-far-bestemme-selv-presterer-bedre>

Finn. (2021). *Fersk jobbundersøkelse fra FINN: Dette er kvalifikasjonene arbeidsgiverne ser etter*.

Hentet fra Finn: <https://www.finn.no/job/artikler/aktuelt/fersk-jobbundersokelse-fra-finn-dette-er-kvalifikasjonene-arbeidsgiverne-ser->

etter?utm_campaign=jobb_sesong&utm_content=jobbundersokelse&utm_medium=email&utm_source=ai&fbclid=IwAR0uW9fEz3jG5MbS7-7DTCy3FhqVRmPgJJNr

Fosshagen, K. (2019). *Myte (antropologi)*. Hentet fra NdlA: https://snl.no/myte_-_antropologi

Jacobsen, K. A. & Groth, B. (2020). *Ritual*. Hentet fra Snl: <https://snl.no/ritual>

Kuvaas, B. (2019) *Individuell prestasjonsbasert belønning, motivasjon og prestasjoner*. Hentet fra Magma: https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2610508/Magma%2b1902%2bFagdel_Kuvaas.pdf?sequence=2&isAllowed=y&fbclid=IwAR1vPC2EoRm4JQFuvG80b_HFVJTwsVkkWK-yilvszcryh5NMSBJpgOS33N8

Lai, L. (2017). *Demotiverende ledelse*. Hentet fra BI: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/02/demotiverende-ledelse/>

Lie, S. (2017). *Hva er en visjon? Og hva kan den brukes til?* Hentet fra Grid: <https://www.grid.no/2017/09/20/hva-er-en-visjon/>

Martinsen, Ø. L. (2017). *Selvledelse*. Hentet fra BI: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/08/selvledelse/>

Miles. (u.d). *Miles AS*. Hentet fra Miles: <https://www.miles.no/miles-as/>

Mørch, W. T. (2019). Abraham Maslow. Hentet fra Snl: https://snl.no/Abraham_Maslow

Sagberg, I. (2020). *Organisasjonskultur*. Hentet fra NdlA: <https://snl.no/organisasjonskultur>

Sander, K. (2020). *Indre motivasjon*. Hentet fra Estudie: <https://estudie.no/indre-motivasjon/>

Sander, K (2020) *Selvbestemmelsesteori*. Hentet fra Estudie: <https://estudie.no/selvbestemmelsesteorien/>

Sander, K. (2019). *Symboler i markedsføring og ledelse*. Hentet fra Estudie: <https://estudie.no/symbol/>

Sander, K. (2019). *Validitet*. Hentet fra Estudie: <https://estudie.no/validitet/>

Statistisk Sentralbyrå. (2020). *Befolkningens utdanningsnivå*. Hentet fra SSB: <https://www.ssb.no/utniv/>

Sundby, L. M. & Nisted, I. M. (2017). *Primære og sekundære datakilder*. Hentet fra Ndla: <https://ndla.no/nb/subject:7/topic:1:183191/topic:1:105795/resource:1:93370?filters=urn:filter:433559e2-5bf4-4ba1-a592-24fa4057ec01>.

Sverdrup, T. E. & Olsen, T. G. (2015). *Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten?* Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/hvordan-motivere-ansatte-til-endring-gjennom-dialog-og-styrking-av-den-psykologiske-kontrakten>

Teigen, K. H. (2018) *Motivasjon*. Hentet fra Snl: <https://snl.no/motivasjon>

Worldsupporter. (u.d). Summary Research Methods for Business Students (Saunders et al.) - English version. Hentet fra Worldsupporter: <https://www.worldsupporter.org/en/chapter/40519-summary-research-methods-business-students-saunders-et-al-english-version>

Østerbø, K. (2018). *Har verken sjefer eller budsjetter*. Hentet fra Bergens tidene: <https://www.bt.no/nyheter/okonomi/i/ddbg3X/har-verken-sjefer-eller-budsjetter>

Vedlegg

Vedlegg 1: NSD Godkjenning

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vedlegg 3: Intervjuguide 1

Vedlegg 4: Intervjuguide 2

Vedlegg 5: Egenerklæring

NSD Godkjenning

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 23.03.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2021

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vil du delta i forskningsprosjektet

Et styringssystem utenom det vanlige - en casestudie om

Miles

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *undersøke hvordan Miles har utviklet en gjennomgående kultur for selvledelse*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Det eksisterer i dag en rekke ulike konsulentfirmaer, mange med tilnærmet samme mål og styringsform. Imidlertid er det ikke alle som følger den samme modellen, blant annet Miles, og deres "Miles filosofi". Vi ønsker derfor å se på Miles filosofien, hva som gjør den unik, og hvorfor de har lyktes så godt med denne. Videre ønsker vi å gå mer i dybden hva gjelder kultur for selvledelse og hvordan dette kan skape verdi for selskapet.

Vi har følgende utgangspunkt for forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan er Miles strukturert og hvorfor egner denne løsningen seg for selvledelse?*
- 2. Hvordan er rekrutteringsprosessen i Miles og hvordan jobbes det med strategisk-HRM for å skape kultur for selvledelse?*
- 3. Hvordan følger ledelsen opp de ansatte og hva er prosedyrene for konflikthåndtering?"*
- 4. Hvordan bruker Miles symbolske virkemidler i sosialiseringprosesser, og for å fremme kultur for selvledelse?*

Oppgaven er en bacheloroppgave på 15 studiepoeng på bachelorlinjen, økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet og vil ikke bli brukt til andre formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet, institutt for Økonomi og Administrasjon, er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Gjennom nettsøk knyttet til Miles har vi identifisert aktører som vi mener er relevant for å besvare våre forskningsspørsmål. Vi anser at du, som representant for din bedrift, har god kunnskap og innsikt i temaet og at vi kan dra stor nytte av å intervju deg tilknyttet temaet.

Hva innebærer det for deg å delta?

I forskningsprosjektet vårt vil vi benytte oss av personlig dybdeintervjuer. Vi vil bruke notater og lydopptak eller videoopptak for å registrere dine svar slik at intervjuet skal kunne transkriberes for videre analyse i oppgaven.

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du må delta på et intervju. Det vil ta deg ca. 1 time. Intervjuet vil inneholde spørsmål om hvordan du og din bedrift er/har utviklet en struktur og kultur med fokus og tillit på de ansatte, og hvorfor dette har fungert så godt. Dine svar fra intervjuet blir registrert elektronisk gjennom lydopptak.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Ved behandlingsansvarlig institusjon (Institutt for økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet) vil bachelorstudentene Sindre Aaseng Ueland, Oskar Pettersen, Jørgen Sletten, Jarl Kolbjørn Moen og Amalie Victoria Bertheussen, samt veileder Abdul Quddus, ha tilgang til relevant innhentet data.*
- *Vi vil ikke dele noen datamaterialer med andre enn personene nevnt over. Lydopptakene eller videoopptakene vil ligge lagret på studentenes private pc-er, og vil slettes ved endt prosjekt.*

I utgangspunktet vil respondentene kunne bli gjenkjent i publikasjonen, med mindre respondenten selv opplyser at vedkommende ønsker å være anonym. All tekst som omhandler respondenten vil bli

tilsendt i forkant av eventuell publisering. Dette slik at respondentene selv kan godkjenne det som står skrevet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 14.05.2021. Opptak og annen data som kan spores tilbake til enkeltpersoner vil bli slettet ved prosjektslutt. Den eneste informasjonen som vil være tilgjengelig etter dette tidspunktet, vil være informasjon som er publisert i oppgaven, og som respondenten har samtykket til på forhånd.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Høgskulen på Vestlandet, ved institutt for økonomi og administrasjon* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Bachelorstudenter

Oskar Pettersen

Tlf. 92 06 18 33

E-post: oskarpettersen@outlook.com

Amalie Victoria Bertheussen

Tlf. 91 75 56 37

E-post: amaliebertheussen@gmail.com

Jørgen Sletten

Tlf. 90 47 71 64

E-post: jorgensletten@icloud.com

Jarl Kolbjørn Moen

Tlf. 91 34 49 80

Epost: jasvkr@hotmail.com

Sindre Aaseng Ueland

Tlf. 47 87 30 84

E-post: sindreau@live.no

Prosjektansvarlig og veileder

Abdul Quddus

Tlf. 55 58 70 89

E-post: abdul.quddus@hvl.no

Personvernombud ved Høgskulen på Vestlandet

Trine Anniken Larsen

Tlf. 55 58 76 82

E-post: personvernombud@hvl.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Abdul Quddus

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Et styringssystem utenom det vanlige - en casestudie av Miles*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes (stillingstittel) - hvis aktuelt

03. Mai 2021

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide Kate Henriksen, Miles

Bergen

Informér respondenten om at dette er et uformelt intervju, slik at hun kan legge til momenter utenfor spørsmålene dersom hun ønsker, eller utdype ytterligere.

Innledende spørsmål:

Spørsmål 1: Hvordan vil du beskrive konsulentbransjen? Vil du si at du jobber i en kompleks bransje? (Tenker da på om det er varierende arbeidshverdager for konsulentene? eller er dagene ganske like?)

Spørsmål 2: Kan du forklare organisasjonsstrukturen i Miles og hvordan denne strukturen er forskjellig fra andre lignende selskaper?

Spørsmål 3: Siden Miles har utformet organisasjonskartet på en måte som gir mulighet for selvledelse, hva er mulighetene og utfordringene med en slik måte å organisere på?

Spørsmål 4: Kan du gi noen eksempler på slik selvledelse-praksis? Har de ansatte for eksempel mulighet til å bestemme hvordan går frem for å hjelpe en klient?

Spørsmål 5: Hva er kontrollmekanismene i selskapet, altså hvilke metoder har ledelsen for å kontrollere arbeidet de ansatte gjør?

Spørsmål 6: Kan du gi oss en introduksjon til rekrutteringsprosessen i Miles?

Spørsmål 7: Retningslinjene i Miles er å skaffe dyktige og motiverte medarbeidere. Hvordan klarer dere i ledelsen å trekke til dere den typen ansatte?

Spørsmål 8: Og tror du at de menneskene som er best kvalifiserte i arbeidsmarkedet føler seg motivert til å jobbe i Miles? Vennligst forklar hvorfor.

Spørsmål 9: Kan du sette ord på hva det er med organisasjonskulturen i Miles som bidrar til et godt arbeidsmiljø? Hva gjør dere i ledelsen aktivt for å skape dette arbeidsmiljøet?

Spørsmål 10: Hva er prosedyrene for konflikthåndtering og hva gjør du som daglig tjener for å unngå koalisjonsdannelse og interessekonflikter i organisasjon?

Spørsmål 11: Tror du at rekruttering av høy kvalifiserte og engasjerte medarbeidere reduserer interessekonflikter i en forretningsorganisasjon? Ettersom organisasjonen kan skape forutsetning for å rekruttere medarbeider med samme interesser, meninger, ambisjoner og forventinger.

Spørsmål 12: Tror du at mangel på mellomledere/det begrensede hierarkiet kan bidra til å redusere konflikter i en forretningsorganisasjon? Vennligst forklar.

Spørsmål 13: Hvordan tror du de ansatte opplever mening i det de gjør i Miles? Hva drives de av?

Spørsmål 14: Vi vet at du referer deg selv som daglig tjener, men kan du gi noen eksempler på tjenestelederskap i ditt daglige arbeidsliv?

Spørsmål 15: Hvordan blir gode prestasjoner anerkjent i Miles?

Intervjuguide Ansatte i Miles

Spørsmål 1: Hvordan vil du beskrive konsulentbransjen? Er den dynamisk og kompleks?

Spørsmål 2: Etter din mening, hva gjør strukturen til Miles unik sammenlignet med andre lignende selskaper?

Spørsmål 3: Hvordan kontrollerer ledelsen (følger opp) arbeidet du gjør?

Spørsmål 4: Hva er etter din mening mulighetene og utfordringene ved en selvstyrt organisasjon som Miles?

Spørsmål 5: Kan du nevne din akademiske og profesjonelle bakgrunn før du begynte i Miles?

Spørsmål 6: Hva mener du bidro til at akkurat du ble rekruttert i Miles?

Spørsmål 7: Tror du de menneskene som er best kvalifiserte i arbeidsmarkedet føler seg motivert til å jobbe i Miles? Vennligst forklar hvorfor.

Spørsmål 8: Kan du forklare hvordan organisasjonskulturen i Miles bidrar til et godt arbeidsmiljø?

Spørsmål 9: Har du opplevd konflikter internt i Miles? Hvis «Ja», hva var prosedyrene for konflikthåndteringen?

Spørsmål 10: Tror du at rekruttering av høy kvalifiserte og engasjerte medarbeidere reduserer interessekonflikter i en forretningsorganisasjon? Ettersom organisasjonen kan skape forutsetning for å rekruttere medarbeider med samme interesser, meninger, ambisjoner og forventinger.

Spørsmål 11: Tror du at mangel på mellomledere/det begrensede hierarkiet, kan bidra til å redusere konflikter i en forretningsorganisasjon? Vennligst forklar.

Spørsmål 12: Hvordan opplever du mening i det du gjør i Miles?

Spørsmål 13: Miles har utformet ledelsesfilosofien på en måte som gir mulighet for selvledelse. Kan du gi noen eksempler på dette i praksis?

Spørsmål 14: Hva er de viktigste motivasjonsfaktorene for at du fortsetter å jobbe i Miles?

Spørsmål 15: Hvordan blir gode prestasjoner anerkjent i Miles?

Egenerklæring

Fill in cover sheet fields	
Declaration of Honesty *	<input checked="" type="checkbox"/> <i>By checking the box, you confirm that you have read and will fulfill the disciplinary rules of your institution regarding examination papers and submissions.</i>
Is the Bachelor's thesis written as part of a major research project at HVL? *	<input type="text" value="No"/> <input type="text" value="If Yes - Name of project"/>
Is the Bachelor's thesis written for a company / enterprise the private or public sector? *	<input type="text" value="No"/> <input type="text" value="If Yes - Name of enterprise."/>
I hereby confirm that I have registered the title in Norwegian and English in StudentWeb and that I am aware that the title will be registered on my diploma *	<input checked="" type="checkbox"/>
I approve that my bachelor's thesis can be made accessible *	<input type="text" value="Yes"/>