

BCR 3103

# BACHELOROPPGAVE

## Høyskolen Kristiania

En casestudie basert på funn hos:

# Miles

**"THE WORLD IS CHANGING VERY FAST.  
BIG WILL NOT BEAT SMALL ANYMORE. IT  
WILL BE THE FAST BEATING THE SLOW"**

**RUPERT MURDOCH**

Våren 2019

*«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»*

# Forord

Vi vil med dette takke Høyskolen Kristiania for tre lærerike år. Kunnskapen vi har tilegnet oss, har gitt oss et solid springbrett ut i arbeidslivet. Vi vil takke alle våre forelesere som har gitt av seg selv, bydd på kunnskap og erfaringer, og hjulpet oss med å sette lært teori opp mot praksis.

Vi vil også takke Miles Oslo AS som har gitt oss muligheten til å få et innblikk i hvordan de som en av Norges ledende bedrifter innen IT-konsulent bransjen, arbeider i dagens kunnskapsindustri. Bedriften har gitt oss kunnskap og data, som har gjort at vi har kunnet skrive en bacheloroppgave om et sentralt, spennende og viktig tema.

Vårt formål og ønske med denne bacheloroppgaven er å få et nytt og kritisk blikk på hva ledelse er, og hva fremtidens vinnerbedrifter bør reflektere over for å tilpasse seg i et marked som er i stadig endring. Vi vil avslutningsvis gi en stor takk til vår veileder Åshild Mongstad. Hun har vært en støttende, rettferdig, motiverende og kunnskapsrik veileder for oss. Vi er godt fornøyde med samarbeidet, egeninnsats og engasjementet i gruppen vår.

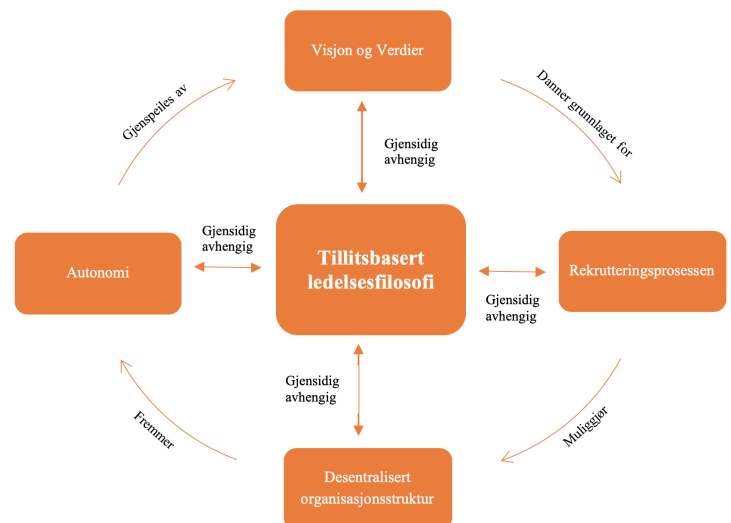
God lesing!

Oslo, 31. Mai 2019

# Sammendrag

Vi har sett på hvordan Miles Oslo AS benytter styringsmodellen Beyond Budgeting i praksis. Gjennom datainnsamlingen fant vi fem hovedelementer som er viktig for å utøve Beyond Budgeting i Miles. Disse blir presentert med følgende egenutviklede modell:

Modellen illustrerer Miles sin tillitsbaserte ledelsesfilosofi, som danner grunnlaget for virksomhetens daglige praksis. En slik ledelsesfilosofi er gjensidig avhengig av elementene visjon og verdier, rekrutteringsprosessen, desentralisert organisasjonsstruktur og autonomi. Vi har identifisert at visjonen og verdiene i Miles, danner grunnlaget for deres omfattende rekrutteringsprosess.



Rekrutteringsprosessen er vårt viktigste funn. Det er nettopp rekrutteringsprosessen som muliggjør deres desentraliserte organisasjonsstruktur. En slik flat organisasjonsstruktur som Miles opererer med, fremmer autonomi i organisasjonen. Miles har en organisasjonskultur som bygger på autonome team og selvstendige individer. Virksomheten arbeider kontinuerlig mot deres visjon; å skape “en fremragende arbeidsplass”. For å klare dette målet, må bedriften være oppmerksomme på utfordringen som kan oppstå med å bevare tilhørigheten hos konsulentene i Miles. Dette både på grunn av at konsulentene sitter ute i prosjekter hos kunder i det daglige, samt utfordringen som kan fremkomme når bedriften vokser. Det kreves dermed en fullstendig forståelse av viktigheten av de fem elementene presentert i modellen ovenfor. Som modellen illustrerer, er det Miles sin tillitsbaserte ledelsesfilosofi som danner grunnlaget for utøvelsen av styringsmodellen Beyond Budgeting i praksis.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord.....</b>	<b>1</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>2</b>
<b>Innholdsfortegnelse.....</b>	<b>3</b>
<b>1.0 Innledning.....</b>	<b>6</b>
<i>1.1 Bakgrunn for valg av tema .....</i>	<i>7</i>
<i>1.2 Presentasjon av case .....</i>	<i>8</i>
1.2.1 “Våre verdier og vår visjon er samlet i vårt DNA” (Miles i).....	9
<i>1.3 Formålet med oppgaven .....</i>	<i>9</i>
<i>1.4 Avgrensing .....</i>	<i>9</i>
<b>2.0 Teori.....</b>	<b>10</b>
<i>2.1 Positivt lederskap .....</i>	<i>11</i>
2.1.1 Flokking .....	12
<i>2.2 Ledelse i teorien sammenlignet med ledelse i praksis .....</i>	<i>12</i>
<i>2.3 Beyond Budgeting .....</i>	<i>14</i>
2.3.1 Budsjettering .....	15
<i>2.4 Verdier .....</i>	<i>17</i>
2.4.1 Visjon, kjerneverdier og mål.....	17
2.4.2 Organisasjonskultur .....	18
<i>2.5 Endring .....</i>	<i>19</i>
2.5.1 Kontinuerlig endring .....	20
<i>2.6 Organisasjon .....</i>	<i>20</i>
2.6.1 Organisasjonsstruktur .....	21
2.6.2 Rekruttering .....	22
<i>2.7 Autonomi.....</i>	<i>22</i>
2.7.1 Selvledelse i samhandlingssituasjoner .....	23
<b>3.0 Metode.....</b>	<b>24</b>

3.1 Valg av metode .....	25
3.2 Forskningsdesign.....	25
3.2.1 Casedesign .....	25
3.3 Utvalgsstrategi.....	26
3.4 Utforming av intervjuguide .....	27
3.5 Gjennomføring av intervjuene .....	28
3.6 Kvalitetsvurdering .....	30
3.6.1 Validitet.....	30
3.6.2 Reliabilitet.....	30
3.6.3 Transkribering- og kodingsprosessen .....	31
3.7 Etikk.....	32
<b>4.0 Oppsummering av funn .....</b>	<b>34</b>
<b>5.0 Drøfting av problemstilling .....</b>	<b>36</b>
5.1 Presentasjon av informantene .....	36
5.2 Tillitsbasert ledelse.....	37
5.3 Beyond Budgeting.....	39
5.3.1 “Overskriften løper alltid fortere enn resten av historien” .....	40
5.3.2 Kritikk til budsjetteringsprosessen.....	41
5.4 Forskningsspørsmål 1 - Verdier .....	43
5.4.1 Kontinuerlig forbedring .....	45
5.5 Forskningsspørsmål 2 - Organisasjon .....	46
5.5.1 Desentralisert organisasjonsstruktur .....	46
5.5.2 Rekruttering .....	48
5.6 Forskningsspørsmål 3 - Autonomi.....	49
5.6.1 Medledelse .....	51
5.6.2 Flokking .....	51
5.6.3 Organisasjonskultur .....	53
<b>6.0 Konklusjon .....</b>	<b>55</b>

6.1 Forskningsspørsmål 1.....	56
6.2 Forskningsspørsmål 2.....	56
6.3 Forskningsspørsmål 3.....	57
6.4 “Tillit er jo en nøkkelkomponent i Beyond Budgeting” .....	58
<b>7.0 Litteraturliste .....</b>	<b>60</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>63</b>
<i>Vedlegg 1: Intervjuguide .....</i>	<i>63</i>
<i>Vedlegg 2: Informert samtykkeskjema.....</i>	<i>64</i>
<i>Vedlegg 3: Utdrag fra transkriberte intervjuer .....</i>	<i>68</i>
Vedlegg 3.1 .....	68
Vedlegg 3.2 .....	68

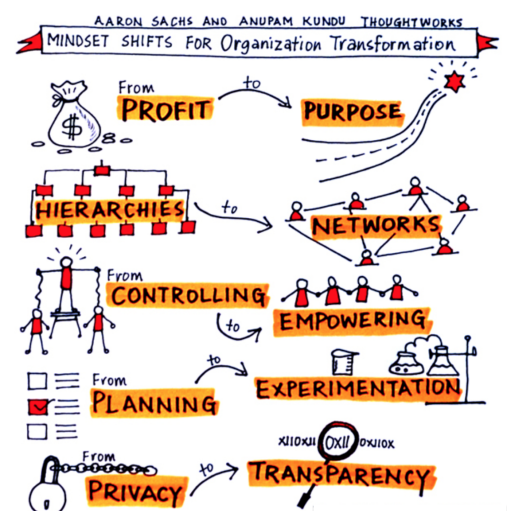
# 1.0 Innledning

Samfunnsutviklingen er preget av store endringsbølger, hvor premisser som normer og verdier er blitt omdannet og endret over tid (Hennestad og Revang 2017). Vi har gått fra et samfunn bestående av primærnæringer, over til et industrisamfunn hvor arbeideren, råvarer og maskiner var viktige innsatsfaktorer. Vi står nå i den postindustrielle fasen, hvor kompetanse, kunnskap, service og informasjon er blitt de sentrale elementene (Hennestad og Revang 2017). Visjon, nettverk og myndiggjøring er fremtredende drivere, fremfor den industrielle fasen sitt fokus på hierarki, makt og planlegging.

Ifølge Johannessen og Olsen (2008) medfører overgangen til kunnskapssamfunnet en rekke relativt dramatiske endringer som dagens virksomheter opererer i. Organisasjoner i dagens samfunn forlater i langt større grad de tradisjonelle hierarkiene, og byråkratiske måter å organisere virksomheten på. Dagens organisasjoner kan ikke lenger kontrolleres og styres av regler og byråkratier. Virksomheter ønsker nå å skape flatere strukturer, hvor selvorganisering og smidighet står sterkt. Kunnskap står som den viktigste ressursen, og det vil dermed være en utfordring for dagens ledere å forløse kreativitet, motivasjon og de ressurser som er latente blant de ansatte i virksomheten (Johannessen og Olsen 2008).

Artikkelen “Mindset Shifts For Organization Transformation” presenterer nettopp denne overgangen fra et industrisamfunn til et kunnskapssamfunn. Her blir det presentert at de typiske tradisjonelle organisasjonene nå forstår at det er en stor forskjell mellom “talking the talk” og faktisk “walking the walk” (Sachs og Kundu 2015). Artikkelen poengterer evolusjonen organisasjonene har vært igjennom, vist med følgende modell:

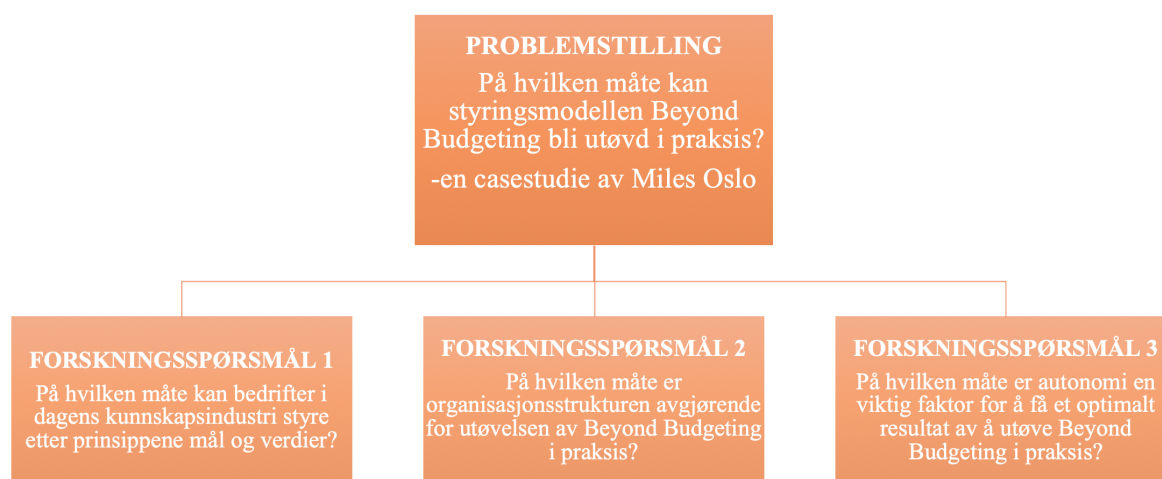
“The most profound business challenge we face today is how to build organizations that can change as fast as change itself” (Sachs og Kundu 2015). Det vil si at dagens organisasjoner må skape en smidig virksomhet som kan agere i takt med dagens hyppige- og kontinuerlige endringsprosesser.



Kilde: Mindset Shifts For Organizational Transformation (Tanmay Vora, 2005)

IT- og konsultentselskapet Miles AS er en innovativ og fremtidsrettet virksomhet, som har vunnet priser som blant annet “Norges beste arbeidsplass”, og har vært på listen over de 25 mest innovative bedriftene i Norge de tre siste årene. Som Bjarte Bogsnes skriver i boken “Implementing Beyond Budgeting”, startet bedriften Miles opp med grunnprinsippene: “Verdibasert tjenende ledelse, faglig autoritet og varme, og skulle være ulik tradisjonell ledelse” (Bogsnes 2016, 81, egen oversettelse). Samtidig påpeker han at det er tillit som er nøkkelkomponentet i Miles sin organisasjonsmodell.

“Miles er et godt eksempel på en organisasjon som, som de fleste andre, var født Beyond Budgeting” (Bogsnes 2016, 84, egen oversettelse). Vi ønsker dermed med denne bacheloroppgaven å besvare følgende problemstilling og forskningsspørsmål:



## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

I fjerde semester, i faget “Endringsledelse og innovasjon”, fikk vi muligheten til å skrive en semesteroppgave om en endringsprosess i bedriften Miles. Vi ble da enda mer nysgjerrig og interessert i deres tillitsbaserte ledelsesfilosofi. Vi ønsker derfor i vår bacheloroppgave å skrive om Miles Oslo. I oppgaven vil vi se nærmere på deres tillitsbaserte ledelsesfilosofi, og hvordan de utøver styringsmodellen Beyond Budgeting som en grunnmur i deres ledelsespraksis. I Beyond Budgeting er det 12 prinsipper som har som formål å bidra til at organisasjoner opererer så smidig som mulig. Beyond Budgeting blir presentert nærmere i delkapittel 2.3, men vi vil for ordens skyld presentere de 12 prinsippene i følgende oversikt:



Change in leadership	Change in processes
1. <b>Values</b> - Govern through a few clear values, goals and boundaries, <b>not</b> detailed rules and budgets	7. <b>Goals</b> - Set relative goals for continuous improvement, <b>don't</b> negotiate fixed performance contracts
2. <b>Performance</b> - Create a high performance climate based on relative success, <b>not</b> on meeting fixed targets	8. <b>Rewards</b> - Reward shared success based on relative performance, <b>not</b> on meeting fixed targets
3. <b>Transparency</b> - Promote open information for self management, <b>don't</b> restrict it hierarchically	9. <b>Planning</b> - Make planning a continuous and inclusive process, <b>not</b> a top-down annual event
4. <b>Organization</b> - Organize as a network of lean, accountable teams, <b>not</b> around centralized functions	10. <b>Coordination</b> - Coordinate interactions dynamically, <b>not</b> through annual planning cycles
5. <b>Autonomy</b> - Give teams the freedom and capability to act; <b>don't</b> micro-manage them	11. <b>Resources</b> - Make resources available as needed, <b>not</b> through annual budget allocations
6. <b>Customers</b> - Focus everyone on improving customer outcomes, <b>not</b> on hierarchical relationships	12. <b>Controls</b> - Base controls on relative indicators and trends, <b>not</b> on variances against plan

**Figur 1: Beyond Budgeting prinsipper.** Kilde: Tilsendt fra Miles

## 1.2 Presentasjon av case

Bedriften Miles er det de selv kaller for “et annerledes IT-konsulentselskap”, med over 150 “dyktige og varme medarbeidere” lokalisert med selskaper i Bergen, Oslo, Stavanger, Mumbai og Johannesburg (Miles i). I denne bacheloroppgaven vil vi studere selskapet som er lokalisert i Oslo (Miles Oslo AS). Tjenestene bedriften tilbyr, blir presentert i følgende selvlaget oversikt:

Prosjektleveranser	Salg av konsulenttjenester	Forretningsrådgivning	UX
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skreddersydde prosjektleveranser hvor Miles utvikler blant annet IT-løsninger som webapplikasjoner og integrasjonsløsninger ved hjelp av team med svært høy kompetanse for bedrifter (Miles j)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salg av konsulenttjenester med høyt utdannede system-utviklere, arkitekter, prosjektledere, agile coaching m.m. som har kompetanse på blant annet alle områder innen metodikk og utvikling, innovasjon og kontinuerlig forbedring (Miles c).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forretningsrådgivning med faglig autoritet og varme, grunnet at endringsledelse og strategiprosesser først og fremst omhandler mennesker (Miles b)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miles brenner for å lage løsninger som vil hjelpe deres kunder å nå sine mål. UX-designere jobber kontinuerlig med hele kundeopplevelsen for å med det kunne skape en helhetlig brukeropplevelse (Miles k)</li> </ul>

Miles mener at “det er viktigere å skape en god arbeidsplass enn å ha tallfestede mål og budsjetter” (Miles i). I denne bedriften er det nemlig ingen vekstmål eller budsjetter. De er på jakt etter de riktige menneskene, og har fokus på trivsel, utvikling og kvalitet. I Miles finnes det ingen daglig leder, kun “daglig tjener”, som praktiserer tjenende ledelse (Servant Leadership) hvor de legger til rette for at alle, uavhengig av rolle, skal kunne utøve lederskap og ta flest mulige beslutninger selv. Det er nettopp en slik annerledes ledelsesfilosofi vi vil se nærmere på. Ledelsesfilosofien Miles benytter er det de selv kaller for “tillitsbasert ledelse”. Deres ledelsesfilosofi anvender styringsmodellen Beyond Budgeting, og dens medfølgende prinsipper (se figur 1).

### **1.2.1 “Våre verdier og vår visjon er samlet i vårt DNA” (Miles i)**

Deres visjon som er “å være en fremragende arbeidsplass” baserer seg på verdiene “faglig autoritet” og “varme” (Miles a). Visjonen og verdiene gjenspeiles i deres unike og inspirerende kultur, som baserer seg på blant annet; tillit, åpenhet, at alle viser lederskap og tar ansvar (Miles a). Det er på denne måten de har klart å bygge en organisasjonskultur med solide resultater, og sterk vekst i alle årene siden de startet opp i 2005 (Miles i). Miles skriver på sin nettside at du har “faglig autoritet”; om du er dyktig og deler din kompetanse med både kunder og kollegaer, har faglig begjær og engasjement, kan kombinere forretning og teknologi, og er opptatt av kontinuerlig utvikling. En “varm” person defineres som; at du bryr deg om både kollegaer og kunder, skaper gode relasjoner med de som er rundt deg, har en positiv grunnholdning, og bidrar med ditt beste til fellesskapet (Miles a). Selv mener de at dette er grunnlaget for å oppnå; fornøyde medarbeidere og kunder, deres gode omdømme, gode resultater, og sist men ikke minst, langsiktighet og trygghet for medarbeidere og kunder (Miles a).

## **1.3 Formålet med oppgaven**

Formålet med denne bacheloroppgaven er å se nærmere på hvordan en bedrift som Miles utøver styringsmodellen Beyond Budgeting. Vi ønsker å finne ut hvilke elementer som ligger til grunn for å få best utbytte av en slik styringsmodell, samt se på hvordan det kan gi Miles et konkurransefortrinn i dagens IT-marked. Vi ønsker å tilegne oss kunnskap om hvordan en tillitsbasert ledelse fungerer i praksis, samt få et innblikk i hvordan lederne opplever å styre en organisasjon gjennom en slik ledelsesfilosofi. Vi fikk muligheten til å intervjuere flere med ulike lederroller i Miles. Dette ga oss bedre innsikt i hvordan det oppleves å utøve en slik ledelsesfilosofi, uten tallfestede mål og budsjetter, og heller vektlegging av tillit som et sentralt element i deres utøvelse av ledelse.

## **1.4 Avgrensing**

Vi har valgt å se på hvordan lederne arbeider med styringsmodellen Beyond Budgeting og tillitsbasert ledelse i deres daglige arbeid, ut fra et ledelsesperspektiv. Det ville også vært

relevant å se på problemstillingen fra et ansattperspektiv, hvor vi kunne fått muligheten til å fange opp de ansattes opplevelser rundt ledelsesutøvelsen. Denne avgrensingen har vært nødvendig grunnet omfang og tidsbruk. Vi ser at hvis vi hadde trukket inn ansattperspektivet kunne dette beriket innsikten og forståelsen av problemstillingen, da vi da kunne sett på sammenhengen mellom de to perspektivene. Vi har valgt å vinkle oppgaven fra et ledelsesperspektiv.

Beyond Budgeting opererer med 12 prinsipper, hvor seks av prinsippene omhandler ledelse og de resterende seks om prosesser. Vi har valgt å avgrense vår oppgave til kun å fokusere på følgende ledelsesprinsipper; organisasjon, verdier og autonomi. Dette grunnet at vi så disse prinsippene som de mest sentrale og relevante i forhold til casestudiet vårt; Miles. Miles består av fem autonome selskaper. Vi har avgrenset vår oppgave ved å se på selskapet som er lokalisert i Oslo. Videre i oppgaven vil vi omtale Miles Oslo AS, som Miles. Vi har valgt en kvalitativ metode, hvor forskningsdesignet er en casestudie. Metodevalg vil bli nærmere beskrevet i delkapittel 3.1. Ved bruk av en kvalitativ metode vil det være svært vanskelig å generalisere våre funn (Larsen 2017). Det vil heller ikke være mulig å generalisere besvarelsen til en større populasjon grunnet valg av forskningsdesign. Metodevalget ga oss dypere innsikt i ledernes tanker, refleksjoner og oppfatninger. Dette viste seg å være hensiktsmessig i henhold til vår problemstilling.

## 2.0 Teori

Vi skal i denne delen av bacheloroppgaven presentere det vi mener er relevant teori for å besvare problemstillingen:

***På hvilken måte kan styringsmodellen Beyond Budgeting bli utøvd i praksis?  
-en casestudie av Miles Oslo***

Vi skal først i dette teorikapittelet ta for oss "Positivt lederskap" som vi mener er svært sentralt i forhold til valgt problemstilling og case. Deretter vil vi presentere en artikkel som har en kritisk vinkling til dagens ledelsesteori. Dette ledelsesstudiet ser på ledelsesteori opp mot ledelse i praksis. Når dette er presentert vil vi ta for oss Beyond Budgeting, og dens kritikk mot budsjetteringsprosessen, samt skape en dypere forståelse for de tre prinsippene som vi vil belyse for å besvare vår problemstilling.

## 2.1 Positivt lederskap

For å forstå hvordan Beyond Budgeting kan utøves i praksis, vil vi først presentere ledelsesbegrepet positivt lederskap. Dette er en ledelsesfilosofi som er svært sentral og viktig for hvordan Miles utøver sin ledelse. Fra 1980 til 1990 årene var det ny forskning på ledelse. Som et resultat av det kom «ny ledelse». Denne forskningen gikk ut på at ledere nå “skulle lede gjennom meningsdannelse, ha fremsyn, være rollemodeller, håndtere prosesser, og gjennom dette påvirke andre til å følge” (Karp 2014, 83).

Bente Erlien (2015) poengterer at det er en forskjell mellom management og ledelse. “Management handler om å styre produksjon og leveranser, mens ledelse handler om lederskap gjennom å skape felles visjon, verdier og mål” (Erlien 2015, 167). Formålet med ledelse er å arbeide for å realisere bestemte mål, at de ansatte skal trives i sitt arbeid, samt motivere ansatte til å yte mer. Motiverte medarbeidere kan resultere i at de arbeider mot det som er godt for organisasjonen som helhet, samt klare å oppnå både økonomiske og operative fordeler og utvikle et langsiktig konkurransefortrinn (Jacobsen og Thorsvik 2013). Kunnskap er i dag en av de viktigste ressursene, og som Johannessen og Olsen (2008) poengterer, vil utfordringen være at ledere må lykkes i å skape motivasjon, kreativitet og å forløse ressursene som er latente hos de ansatte og i deres nettverk. Spørsmålet vil da være hvordan en leder kan lykkes med dette. Johannessen og Olsen (2008) mener at svaret på dette spørsmålet er *positivt lederskap*.

Ifølge Johannessen og Olsen er hensikten med positivt lederskap å; “mobilisere den kompetanse, kreativitet og den energien de ansatte har, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransefordeler for virksomheten” (Johannessen og Olsen 2008, 107). Positivt lederskap legger vekt på ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse, kreativitetsledelse, samt selvledelse (Johannessen og Olsen 2008). I en slik ledelsesfilosofi vil lederen sin rolle være blant annet å



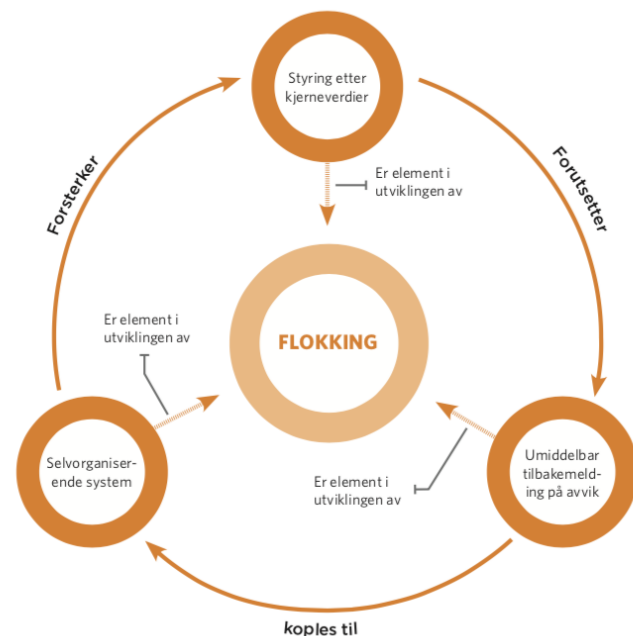
**Figur 2:** Positivt lederskap.

Kilde: (Johannessen og Olsen 2008, 27)

styrke de ansattes opplevelse av kontroll og mestring av egne liv, skape en arbeidsplass basert på toleranse og god arbeidsmoral, samt forløse kreativitet og gi rom for empati i organisasjonen (Johannessen og Olsen 2008). Utøvelsen av positivt lederskap kan med andre ord sees på som en fugleflokk. Dette skal vi nå forklare nærmere.

### 2.1.1 Flokking

Begrepet “Flocking” kan sees på som en fugleflokk på himmelen. En slik fugleflokk opererer som et helhetlig system. Det er ingen synlig leder i flokken, så flokken styres av utviklingen av informasjon som flokken sammen danner. Johannessen og Olsen (2008) poengterer at for å lede en organisasjon i kunnskapssamfunnet, må det legges til rette for å utvikle en enhet, akkurat som en fugleflokk. Flokken vil kunne reagere som en helhetlig organisme, samtidig som hvert enkelt individ i flokken har evnen til å agere som kreative, selvstendige og innovative individer (Johannessen og Olsen 2008).



**Figur 3: Flokking.**

Kilde: (Johannessen og Olsen 2009, 24)

“For ledelse i kunnskapsøkonomien bør de grunnleggende prinsippene som styrer flokking, være *respekt, ansvar og verdighet*” (Johannessen og Olsen 2008, 20). Teorien som vi nå skal ta for oss handler om det store spørsmålet; hvordan utøves slik ledelse i praksis?

## 2.2 Ledelse i teorien sammenlignet med ledelse i praksis

Vi har så langt i oppgaven presentert teori som er med på å skape et bilde av en ideell ledelsesfilosofi, som kan være fremtidens vinnerbedrifter. Spørsmålet er om positivt lederskap egentlig er så rosenrødt som det høres ut som? Susann Gjerde (2018) skriver i sin artikkel: “Ledelse som løvetann: kritiske perspektiver på ledelse i kontekst” at det er vanskelig å sette fingeren på akkurat hvor, når, hvordan og hvorfor ledelse oppstår i en organisasjon. Kritiske ledelsesstudier er en relativ ny retning innenfor ledelsesforskning, og de ønsker å belyse ubevisste, samt problematiske antagelser i ledelsesteoriene. Disse studiene ønsker å gi

alternative perspektiver, og vil oppfordre oss til å; “ta et skritt tilbake og utforske det man tar for gitt med nye øyne, blant annet gjennom å tolke egen tolkning” (Gjerde 2018, 1). Denne artikkelen ønsker å belyse hva kritiske ledelsesstudier er, hvorfor en slik retning er viktig i fremtidig ledelsesforskning og ledelsespraksis, og hvordan en mer kritisk tilnærming til ledelse skal inntas (Gjerde 2018).

Vi kan gjennom majoriteten av ledelsesforskning fort bli forledet til å tro at ledelse er en konkret, spesifikk og objektiv atferd knyttet til ledere. Gjerde (2018) poengterer at ledelse ikke oppstår i vakuum, men at ledelse blir påvirket av en rekke faktorer. Ledelse oppstår hos selve lederen som utøver ledelse, hos de som tolker lederens atferd som ledelse, samtidig som det må ligge til grunn en kultur som forteller hvilken type atferd som skal tolkes som ledelse i organisasjonen.

Meindl (1995) fremhever at “romantisering av ledelse” har bidratt til å belyse ledelse fra en ny og kritisk vinkel, hvor oppmerksomheten nå er rettet mot opphøyde og romantiske forestillinger om hvordan en leder er (Gjerde 2018). De foreslår at ledelse skal sees mindre som en konsekvens av egen individuell atferd, og heller mer som noe som oppstår hos lederens følgere. De foreslår at ledelse skal forstås og forklares som en attribusjonsprosess, hvor lederen blir tildelt positive egenskaper og makt av sine følgere. Det vil si at ledelse ikke oppstår gjennom lederens egen objektive atferd, men gjennom hvordan atferden blir tolket av følgerne (Gjerde 2018). Dette skaper ifølge Gjerde (2018) en mer “følgersentrisk” forståelse av hva ledelse er, hvor det er de som følger lederen som vil være i fokus.

May m.fl. (2003) påpeker følgende; “autentiske ledere viser sine prinsipper og verdier i enhver mulig samhandling på ethvert nivå i organisasjonen” (Gjerde 2018, 4). Gjerde (2018) mener at dersom denne påstanden blir gjentatt mange ganger, kan det fort resultere i en ubestridt sannhet, selv om påstanden ikke er blitt utfordret i empiriske studier. Dermed er det lett å bli revet med i en slik forførende retorikk om ledelse og ledelsesfilosofier. “Verdier er per definisjon abstrakte, positive idealer for ønsket atferd og endelige tilstander (Schwartz og Bilsky, 1987), og hvem vil vel ikke at de ansatte skal vise ydmykhet, ærlighet og integritet?” (Gjerde 2018, 4). Videre poengterer Gjerde (2018) at mesteparten av autentisk ledelsesforskning kun har vært teoretisk. For at vi skal kunne forstå hvordan Miles utøver sin ledelse i praksis, skal vi nå se nærmere på hva Beyond Budgeting er, og hvordan dette kan fungere som en styringsmodell.

## 2.3 Beyond Budgeting

På slutten av 90-tallet utviklet Jeremy Hope og Robin Fraser en helt ny styringsmodell tilpasset kunnskapsindustrien. Styringsmodellen ble kalt for Beyond Budgeting (Heupela og Schmitzb 2015). Beyond Budgeting handler om at organisasjonen må ha ambisiøse ledere som evner å håndtere usikkerhet, og aksepterer farer, noe som ifølge Heupela og Schmitzb (2015), er viktig når en organisasjon arbeider i en kunnskapsbasert bransje. En slik ledelsesmodell fokuserer hovedsakelig på myndiggjøring og ansvarliggjøring av ansatte, som er selve kjernen i Beyond Budgeting. Det handler om å kunne lede bedriften basert på verdier og prinsipper, istedenfor den “tradisjonelle” ledelsesmodellen. Disse prinsippene blir illustrert i følgende oversikt:

Change in leadership	Change in processes
<b>1. Values</b> - Govern through a few clear values, goals and boundaries, <b>not</b> detailed rules and budgets	<b>7. Goals</b> - Set relative goals for continuous improvement, <b>don't</b> negotiate fixed performance contracts
<b>2. Performance</b> - Create a high performance climate based on relative success, <b>not</b> on meeting fixed targets	<b>8. Rewards</b> - Reward shared success based on relative performance, <b>not</b> on meeting fixed targets
<b>3. Transparency</b> - Promote open information for self management, <b>don't</b> restrict it hierarchically	<b>9. Planning</b> - Make planning a continuous and inclusive process, <b>not</b> a top-down annual event
<b>4. Organization</b> - Organize as a network of lean, accountable teams, <b>not</b> around centralized functions	<b>10. Coordination</b> - Coordinate interactions dynamically, <b>not</b> through annual planning cycles
<b>5. Autonomy</b> - Give teams the freedom and capability to act; <b>don't</b> micro-manage them	<b>11. Resources</b> - Make resources available as needed, <b>not</b> through annual budget allocations
<b>6. Customers</b> - Focus everyone on improving customer outcomes, <b>not</b> on hierarchical relationships	<b>12. Controls</b> - Base controls on relative indicators and trends, <b>not</b> on variances against plan

**Figur 1:** *Beyond Budgeting prinsipper.* Kilde: Tilsendt fra Miles)

Ifølge Bogsnes er målsettingen med de 12 Beyond Budgeting prinsippene; “å skape organisasjoner som er mer smidige og mer menneskelige” (Bogsnes 2016, 4, egen oversettelse). Det er ikke slik at prinsippene er en ledelses-oppskrift, eller en buffet-meny hvor en kan plukke ut ulike retter en liker. Hver av de 12 prinsippene kan representere noe stort i seg selv, men den relative betydningen av det enkelte prinsippet avhenger av konteksten og situasjonen. Med andre ord er ikke Beyond Budgeting en ledelses-oppskrift, men de 12 prinsippene representerer en filosofi, hvor tillit kanskje er det viktigste ordet i vokabularet (Bogsnes 2016). Prinsippene er ment å være til hjelp for å lede bedrifter i en positiv retning (Bogsnes 2016).

For å kunne “skape organisasjoner som er mer smidige og mer menneskelige” (Bogsnes 2016, 4, egen oversettelse) kreves det en kraftig endring av den tradisjonelle ledelsesmodellen. Bogsnes (2016) mener at den tradisjonelle ledelsen ofte frykter transparens, fordi denne åpenheten truer kontrollen som følger med. Denne frykten kommer trolig fra selve navnet Beyond Budgeting. Bogsnes forklarer dette godt ved sitatet: “Overskriften løper alltid fortere enn resten av historien” (Bogsnes 2016, 25, egen oversettelse). På den andre siden påstår Jeremy Hope, en av medstifterne av Beyond Budgeting, at det er åpenhet som er det nye kontrollsystemet i fremtidens organisasjoner (Bogsnes 2016).

I likhet med Bogsnes (2016) poengterer også Heupela og Schmitzb (2015) at dersom Beyond Budgeting skal kunne benyttes som en styringsmodell, må tillit være tilstede. Gjønnes og Tangenes (2014) mener at idéen om Beyond Budgeting går ut på å gi de ansatte beslutningsmyndighet, da de ansatte er nærmest situasjonen, samt innehar god kunnskap om de aktuelle områdene. De kan følgelig foreta de beste beslutningene for organisasjonen og kunden. Ved å delegerer beslutningsmyndighet vil det også føre til mer motiverte og tilfredse medarbeidere. Deltakerne i organisasjonen må evne å tilpasse seg et system hvor coaching og aktiv deltagelse spiller en sentral rolle i det daglige arbeidet. Dette vil ifølge Heupela og Schmitzb (2015) være den aller viktigste innvirkning på suksessen en organisasjon vil ha med Beyond Budgeting.

Terje Berg (2018) forteller at i 1971 forlot Svenska Handelsbanken budsjettet som et styringsverktøy. Dette ble gjort fordi de mente de ikke kunne spå fremtiden. Begrepet Beyond Budgeting handler om å se forbi budsjettene, da budsjetter kan oppleves som en tvangstrøye, og gir lite rom for endring og omstilling (Berg 2018). “Istedenfor å planlegge, vil fokus være på å koordinere med hjelp av de interne markedene” (Heupela og Schmitzb 2015, 730, egen oversettelse). For å forstå grunntanken bak Beyond Budgeting vil vi nå se nærmere på det tradisjonelle budsjettet og dens fordeler og ulemper, samt kritikken mot budsjettes *command-and-control-modus*.

### **2.3.1 Budsjettering**

Vi skal nå se nærmere på hvordan budsjetter fungerer og hva formålet med budsjettering er i dagens organisasjoner. Berg definerer budsjett som “en pose med penger” (Berg 2018, 328). Mange bedrifter mener at de må ha budsjett fordi det kan føles som grunnsteinen for



planlegging og oppfølging. Bogsnes mener at “budsjetter er brukt for å sette mål, oftest finansielle mål. Samtidig skal disse budsjett-tallene reflektere en forventning av hvordan neste år kan se ut” (Bogsnes 2016, 49, egen oversettelse).

Budsjetter blir benyttet for å planlegge forventet ressursbruk for en viss periode. Det er viktig å forstå at et budsjett kan bli endret på, og at det ikke skal føles som en tvangstrøye (Berg 2018). Formålet med budsjettering er ifølge Gjønnes og Tangenes (2014, 320) for å; angi mål, samordne og koordinere, prioritere, delegere ansvar, kostnadskontroll, og teste finansielle implikasjoner av strategiske og operative planer, samt gi bedriften mulighet for å analysere årsaker til avvikende resultatoppnåelser. Heupela og Schmitzb (2015) skriver at som en forlengelse av bruken av budsjetter, er det ikke lenger slik at organisasjonen bruker budsjettet kun som et planleggingsverktøy, men nå som et verktøy for å kontrollere og evaluere sine ansatte.

Ved å nå ha presentert fordelene med budsjettering i dagens organisasjoner, skal vi videre se nærmere på kritikken til budsjetteringsprosessen. Hope og Fraser (2003) poengterer at; “budsjettering forårsaker noen dysfunksjonelle effekter i organisasjonen, som kan forårsake større problemer enn det som det er ment til å løse” (Heupela og Schmitzb 2015, 730, egen oversettelse).

### **2.3.1.1 Kritikk til budsjetteringsprosessen**

Selv om budsjetter kan være gunstig for en organisasjon, finnes det også kritikere av budsjett. Berg (2018) poengterer at det å benytte budsjetter, vil med andre ord si at en spår fremtiden. Fremtiden er usikker, og ved å bruke budsjetter kan det gi styring det ikke er grunnlag for. Berg (2018) forteller videre at å budsjettere kan føre til at ansatte ikke har tillit til lederen. Det kan forekomme at ansatte ikke arbeider så godt som de ellers ville ha gjort, da de ofte arbeider konstant i tråd med budsjettet. Fredric Laloux (2016) mener at budsjettprosessene ofte kan være meningsløse og nedslående. Dette fordi det får oss til å fokusere for mye på tallene, enn å heller se mulighetene. Gjønnes og Tangenes poengterer også at budsjett kan være utløsende for en “spend it or lose it”-adferd, og budsjett er en del av en; “*command-and-control-tenkning* som hindrer ansvarliggjøring, motivasjon og fornyelse gjennom reell organisatorisk læring” (Gjønnes og Tangenes 2014, 351).

Vi har presentert hva Beyond Budgeting overordnet handler om, samt dens kritiske tilnærming til budsjettering, og vil nå gå nærmere inn på tre av Beyond Budgeting sine prinsipper; verdier, organisasjon og autonomi.

## **2.4 Verdier**

Verdier er et av Beyond Budgeting sine hovedprinsipper, som står sentralt i Miles sin ledelsesfilosofi. En virksomhets verdigrunnlag er et av de grunnleggende prinsippene i en organisasjon. Hver organisasjon må dermed utvikle noen få, klare og enkle verdier som virksomheten skal styre etter. “Verdiene må være så enkle og så få at ansatte og ledelse (og til en viss grad også eiere og eksterne aktører) kan ha dem klart for seg i hverdagen sin, fordi verdiene skal ha konkrete implikasjoner på handlingene vi foretar” (Johannessen og Olsen 2008, 278).

Jacobsen og Thorsvik (2013) poengterer at selve begrepet verdier forteller oss noe om hva som er godt og ønskelig, noe som verdsettes, samtidig som det er noe som er viktig å fremme og ivareta. I ulike studier av organisasjoner er det vanlig å anta at verdier fremkommer gjennom de beslutninger som tas, planer organisasjoner legger, samt filosofien organisasjoner legger til grunn for sin virksomhet. Ifølge Jacobsen og Thorsvik formidler verdiene med andre ord; “det som man i organisasjoner mener er bra, og dermed implisitt hva man mener er dårlig” (Jacobsen og Thorsvik 2013, 134). I likhet med verdier, er visjon og mål viktige i de fleste organisasjoner, dersom de blir benyttet riktig. Vi skal nå se nærmere på hva dette betyr for dagens organisasjoner.

### **2.4.1 Visjon, kjerneverdier og mål**

“Visjonen for en organisasjon peker ut veien, den sier noe samlende om et felles mål som er noe å strekke seg etter, men som ikke er uoppnåelig” (Erlien 2015, 111). En organisasjons verdier forteller omverdenen hva den står for, hva som preger organisasjonen (både internt og eksternt), samt hva som ligger til grunn når beslutninger skal tas (Erlien 2015). Johannessen og Olsen (2008) poengterer at en organisasjons kjerneverdier er de verdiene som beskriver en persons- eller en organisasjons mening eller hensikt. “Verdier er ikke noe man skal henge i

glass og ramme på veggen. Det er noe som skal sitte i ryggmargen hos den enkelte og avspeiles i praktisk atferd” (Erlien 2015, 176).

“Generelt kan vi si at et mål er *en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand*” (Jacobsen og Thorsvik 2013, 37), eller slik Bogsnes definerer det: “Hva vi virkelig ønsker er *den best mulige prestasjonen, gitt omstendighetene*” (Bogsnes 2016, 158, egen oversettelse).

Johannessen og Olsen (2008) mener at et vesentlig poeng med å formulere mål og drømmer, fremfor å fokusere på selve atferden for å komme seg dit, er for å skape noe som trekker deg mot noe. Slike drømmer og mål stimulerer den aktiviteten og energien som trengs for å kunne se for seg målet og drømmen som realisert. Verdien til en organisasjon kan, som tidligere beskrevet, forstås som prinsipper og kvaliteter det ønskes å strebe etter, og som virker styrende for all aktivitet i hverdagen. “Våre verdier er primærkilden til vår motivasjon, forankret i behov” (Johannessen og Olsen 2008, 134-135).

En organisasjon sine strategier og mål kan, som Jacobsen og Thorsvik (2013) poengterer, ha en styrende funksjon. Dette fordi strategier og mål både kan gi bedriften; retningslinjer for arbeidet, fungere som beslutningspremisser for hver enkelt ansatt, samt legge begrensninger for de ansattes atferd. Det vil si at når en ansatt befinner seg i en situasjon som krever en beslutning, skal bedriftens strategier og mål beskrive hvilke kriterier de ansatte skal vektlegge mer enn andre. For at disse faktorene skal fungere optimalt, må organisasjoner bygge opp en god og sterk organisasjonskultur som optimaliserer verdier og visjon. Begrepet organisasjonskultur skal vi nå se nærmere på, samt belyse dens viktighet i organisasjoner.

#### **2.4.2 Organisasjonskultur**

Som tidligere nevnt er organisasjonskultur en avgjørende faktor i etableringen av positivt lederskap i en organisasjon. Edgar Schein definerer begrepet organisasjonskultur som; “den kollektive læringen en organisasjon eller gruppe utvikler for å skape resultater over tid” (Karp 2014, 69). Samtidig har Schein og andre forskere en instrumentell holdning til kultur, hvor de mener at denne kan styres av ledere, selv om lederne også er en del av kulturen (Karp 2014). Ifølge Erlien (2015) er fremtidens vinnerbedrifter de organisasjonene som klarer å bygge et fellesskap der de ansatte føler en tilhørighet, med en kultur preget av åpenhet og respekt mellom medarbeidere og ledere.

“Kultur er de verdiene som holder organisasjonen sammen” (Karp 2014, 68). Erlien (2015) poengterer at om en organisasjon skal få en gruppe ansatte til å samarbeide godt, må det grunnleggende i gruppen være trygghet, samt et samspill mellom menneskene som gir gjensidig inspirasjon og energi. “Det virker frigjørende for kreativitet, nyskapning og samspill når man kan løse litt opp i formelle rammer, gjøre noe hyggelig sammen og gjøre noe helt annet” (Erlien 2015, 38).

Ifølge Erlien (2015) er det å ha et godt mellommenneskelig forhold til sine kolleger og sine overordnede, viktig for å skape trivsel i hverdagen, samt at det øker muligheten for å gjøre en god jobb. Fornøyde medarbeidere er, ifølge Erlien (2015), gode ambassadører som er med på å skape et godt bilde utad, og dette bidrar til å skape et godt omdømme og positive tilbakemeldinger, som igjen vil være med på å skape motivasjon innad i organisasjonen. Det er som Karp sier; “Kultur er det altoverskyggende innenfor forskningstradisjonen, og utsagnet som best gjengis i originalspråket: «culture eats strategy for breakfast»” (Karp 2014, 69). Videre i oppgaven vil vi presentere teori om endring, som er noe enhver bedrift må ha et forhold til i dagens samfunn. Dermed ser vi det hensiktsmessig å presentere teori om endring, og dens påvirkning på organisasjoner.

## 2.5 Endring

“Endringens underliggende rasjonale er det å vokse - både som enkeltindivider og i organisatoriske fellesskap” (Karp 2014, 287). Karp (2014) beskriver endring som en ideologi, teori og praksis, hvor det sentrale er å tro, fordi alle mennesker har et behov for å finne mening. Endringer skjer hyppigere og raskere enn hva det tidligere har gjort. Det er derfor viktig for organisasjoner og spesielt ledere, å lære seg å håndtere denne endringshyppigheten (Karp 2014). Det skilles mellom to type former for endring; diskontinuerlig- og kontinuerlig endring.

Karp definerer diskontinuerlig endringer som; “episodiske, planlagte endringsinitiativ med et klart formål og intensjon, hvor hensikten er å tilpasse organisasjonene til skifter i omgivelsene” (Karp 2014, 124). Slike endringsinitiativer kan forekomme som et resultat av organisatoriske forhold som ny; strategi, visjon, strukturer eller arbeidsprosesser (Karp 2014). Kritikk til diskontinuerlige endringsprosesser er, ifølge Hennestad og Revang (2017), at de planlagte endringene ofte bygger på feilaktige forutsetninger. En slik endringsform er ikke

relevant i henhold til vår problemstilling. Vi vil dermed nå utdype teori om kontinuerlig endring som ligger til grunn for kontinuerlig forbedring i kunnskapsindustrien som Miles i dag opererer i.

### **2.5.1 Kontinuerlig endring**

Den andre formen for endring er kontinuerlig endring. Denne type endring kan også bli kalt for en utviklende endring, eller en endring som blir til. En kontinuerlig endringsprosess justerer seg gradvis i organisasjonen, og er; “en funksjon av langsiktige tiltak for å bygge en kultur og struktur som sikrer at endring blir institusjonalisert og en del av den operasjonelle hverdagen” (Karp 2014, 265). En økende turbulens i de fleste markeder fra 2000-tallet medfører, ifølge Karp (2014), et økende behov for at organisasjoner må tilpasse seg disse omgivelsene, og da helst med en kontinuerlig tilpasning. Når organisasjoner er i en kontinuerlig prosess, vil det ifølge Hennestad og Revang (2017) si at vi må legge fra oss våre grunnleggende forestillinger om at stabilitet i organisasjoner avviker. Organisasjoner er nå et fenomen som grunnleggende sett er i stadig endring og drevet av ytre påvirkninger.

Laloux (2016) poengterer at det har blomstret frem en helt ny organisasjonsmodell, med et helt nytt ledelse-paradigme. Sett ut ifra et historisk perspektiv, hvor verden har vært igjennom mange ulike ledelsesfilosofier, vil denne påstanden være “et skritt videre på evolusjonstrappen” (Laloux 2016, 19, egen oversettelse). Vi går fra en tid hvor det å forutse og kontrollere var det “normale”, til å nå gå inn i en ny epoke hvor verden er preget av endring, kompleksitet og turbulens. Det blir dermed mye viktigere å sanse og respondere i forhold til omgivelsene. Hvordan en organisasjon er bygd opp kan ha en avgjørende betydning for om de blir fremtidens vinnerbedrifter. Vi vil i neste delkapittel presentere teori angående det neste prinsippet i Beyond Budgeting; organisasjon og organisasjonsstruktur.

## **2.6 Organisasjon**

Miles er kjent for sin svært desentraliserte organisasjonsstruktur, hvor dette også inngår i et av prinsippene i Beyond Budgeting. For å kunne ha en slik flat struktur, er Miles avhengig av en god rekrutteringsprosess. Vi skal derfor i dette delkapittelet presentere hva

organisasjonsstruktur er og hvilke muligheter det gir, samt viktigheten av en god rekrutteringsprosess.

Sosiologen Amitai Etzioni definerer en organisasjon som “et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål” (Karp 2014, 32). Det “sosiale” handler om mennesker som samhandler i et “system”, eller en avgrenset folkemengde som sammen utgjør en helhet som skal oppfylle noe. “Bevisst konstruert” speiler at den valgte konstruksjonen er den mest fungerende måten å fullføre oppgaver på, hvor “mål” vil være det som er ønskelig å oppnå (Karp 2014). Det vil si, som Jacobsen og Thorsvik (2013) poengterer, at dersom en gruppe skal bli kalt for “en organisasjon”, må menneskene innad i gruppen ha felles oppgaver og mål.

### **2.6.1 Organisasjonsstruktur**

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan en organisasjonsstruktur bli kalt organisasjonens “skjelett”. Strukturen gir informasjon om organisasjonens form, samt at den sier noe om hva slags krav som stilles til medlemmene i organisasjonen. Karp poengterer at hensikten med en organisasjonsstruktur er å “strukturere aktiviteter, fordele roller, ansvar, myndighet og makt” (Karp 2014, 163). Videre mener Karp (2014) at en organisasjonsstruktur er viktig for effektiviteten i organisasjonen. Organisasjonsstrukturen inneholder elementer som skal være med på å sikre at nødvendig koordinering finner sted i organisasjonen.

Det finnes både sentraliserte- og desentraliserte organisasjonsstrukturer (Jacobsen og Thorsvik 2013). En sentralisert organisasjon innebærer at beslutningsmyndigheten er flyttet opp i hierarkiet, som har sin fordel ved at den gir tydelige styringssignaler og ansvarsområder. Samtidig er en slik struktur lite fleksibelt og kan virke demotiverende for de ansatte (Jacobsen og Thorsvik (2013). Dermed skal vi nå presentere en desentralisert organisasjonsstruktur, som er svært relevant i vårt case.

I en desentralisert organisasjonsstruktur vil beslutningene bli tatt på lavest mulig nivå i hierarkiet, hvor de ansatte har beslutningsmyndighet til selv å bestemme hva de skal gjøre, og hvordan det skal gjøres (Jacobsen og Thorsvik 2013). Jacobsen og Thorsvik poengterer at dette er et “tradisjonelt trekk ved profesjonelle organisasjoner” (Jacobsen og Thorsvik 2013, 88). Det finnes både fordeler og ulemper ved en desentralisert organisasjonsstruktur. Noen av fordelene er; mer fleksibilitet, lokal tilpasning, økt effektivitet, samt at det kan virke mer

motiverende. Ulempene ved en slik organisasjonsstruktur er blant annet; manglende styring, uklar ansvarsfordeling og uforutsigbarhet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 89).

### **2.6.2 Rekruttering**

Rekruttering er kanskje den viktigste prosessen som danner grunnlaget for den praksisen Miles opererer med. Ifølge Karp er ressurser; “human kapital, kompetanse, partnerskap, nettverk og andre aktiva som kan omsettes til verdi” (Karp 2014, 47). Bogsnes definerer menneskelig kapital som; “den eneste verdien som eksisterer, og den kan gå ut av døra når som helst” (Bogsnes 2016, 5, egen oversettelse). “Nøkkelen er derfor å besitte viktige ressurser, få tak i, beholde og utvikle dem” (Karp 2014, 47). I enhver bedrift er det viktig å få tak i de riktige personene, som vil passe godt inn i organisasjonen. For å få tak i disse medarbeiderne, er det som Jacobsen og Thorsvik (2013) poengterer, viktig å se til at personene besitter mål og interesser som samsvarer med organisasjonen. De potensielle kandidatene må gjennom en rekke intervjuer og tester, slik at organisasjonen sikrer at de riktige personene blir ansatt. Da menneskelig kapital stadig er en økende faktor for organisasjoner, blir det viktigere å tiltrekke seg de beste kandidatene på arbeidsmarkedet (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Når rekrutteringsprosessen er avsluttet vil organisasjonen forsøke å sosialisere de utvalgte, for at nyansatte skal bli kjent med organisasjonens normer, verdier og grunnleggende antakelser (Jacobsen og Thorsvik 2014, 92). Et ønsket resultat ved en slik prosess er at de nyansatte skal føle lojalitet, samt gjenkjenne og identifisere seg med organisasjonens kultur, ønsker og mål. Dette viser viktigheten av rekrutteringsprosessen i en organisasjon. En god rekrutteringsprosess vil også kunne bidra til å skape autonomi i en organisasjon. Dette vil være temaet for neste delkapittel.

## **2.7 Autonomi**

Vi skal nå drøfte autonomi og selvledelse, som er viktige faktorer i positivt lederskap og i Beyond Budgeting. Ifølge Linda Lai (2011) innebærer autonomi at individer opplever valgfrihet, og myndighet til å kunne handle ut ifra egen vilje. Psykologen Frederick Herzberg presenterer motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer som utgangspunkt for en rekke motivasjonsstudier. Motivasjonsfaktorene som Herzberg trekker frem er blant annet;

arbeidsoppgavenes karakter (om de er utfordrende og interessante), ansvar for eget arbeid, kontroll over egen arbeidssituasjon, egen prestasjon og tilfredshet, anerkjennelse, vekst og forfremmelse (Jacobsen og Thorsvik 2013, 261). Forskning viser til at nettopp indre motivasjon er viktig for et menneskets engasjement i forhold til egen læring og utvikling (Gjerde 2010). Motivasjon “beveger” mennesker til handling (Gjerde 2010). Whitmore (1997) sa en gang: “Når jeg ønsker å gjøre noe, presterer jeg bedre enn når jeg må gjøre noe. Jeg ønsker for meg, jeg må for deg” (Gjerde 2010, 159).

Fra 1989 og utover kom det en bølge av forskning på team, som et resultat av den økende interessen for grupper i samfunnet. Karp definerer en gruppe som “to eller flere mennesker som er avhengige av hverandre for å løse oppgaver eller nå bestemte mål” (Karp 2014,79). Det ble hevdet at medlemmer av et team tok større ansvar for det som samlet ble levert. De hadde større grad av forpliktelse til teamet og arbeidet, og hadde mer autonomi og selvråderett enn det som var vanlig (Karp 2014). Jacobsen og Thorsvik (2013) poengterer at den viktigste ledelsesoppgaven i dagens organisasjoner er å gjøre sine medarbeidere i stand til å lede seg selv. Dette er hva teori omtaler som selvledelse, og dette skal vi nå drøfte.

### **2.7.1 Selvledelse i samhandlingssituasjoner**

Selvledelse i arbeidsorganisasjoner fikk økende oppmerksomhet i organisasjons- og ledelseslitteraturen fra rundt 1980-tallet og frem til i dag (Cato Wadel 2006). “Manz & Sims (1995) definerer selvledelse som «the behaviour and patterns of thinking that we use to influence our own effectiveness and performance»” (Wadel 2006, 62). Selvledelse blir ifølge Wadel (2006) forstått som den innflytelse hvert enkelt individ opplever i forhold til å styre egen atferd, samt strategier for å motivere seg selv, og å styre egne tankemønstre. “Selvledelse vil her si å lede seg selv, sine overordnede, kollegaer, konkurrenter, kunder og leverandører” (Johannessen og Olsen 2008, 20).

Ansvarliggjøring er en viktig faktor i selvledelse, som ifølge Karp (2014) forutsetter en tro på at hvert enkelt individ i en organisasjon har et ønske om å påvirke egen arbeidssituasjon, og at de motiveres til å ta ansvar for egne handlinger, samt ta konsekvensene av handlingene deres. Ansvarliggjøring handler om å tilrettelegge for at ansatte selv tar ansvar for egen utvikling og læringsprosesser (Gjerde 2010). Det er derfor viktig at organisasjonen viser respekt og tillit til



alle individene i organisasjonen, slik at konsekvensen av ansvarliggjøring blir optimal (Karp 2014).

Ifølge Wadel (2006) påpekes det at forskningen har oversett den daglige samhandlingen som finner sted mellom de ansatte i organisasjonen, og hvordan denne samhandlingen kan utvikle hverandres selvledelse. Viktige aspekter i selvledelse som fremkommer i samhandlingssituasjoner vil ifølge Wadel (2006) være å kunne fange inn og tolke signaler fra andre, samt kommunisere anerkjennelse. Det sies at selvledelse i samhandlingssituasjoner har et bredere formål enn selvledelsen som utøves overfor en selv. Hensikten er å få samhandlingen, og ikke kun seg selv, til å yte bedre (Wadel 2006). Samhandling mellom medarbeidere krever selvledelses-ferdigheter i å sammen sette mål, vurdere felles fremgang, gi hverandre tilbakemeldinger, belønne felles innsats, skape felles motivasjon, for dermed å bidra til å skape en felles forståelse (Wadel 2006, 73).

Teorien vi har presentert angående autonomi er svært relevant i forhold til positivt lederskap, og er samtidig et av prinsippene i Beyond Budgeting. For å kunne besvare vår problemstilling: ***“På hvilken måte kan styringsmodellen Beyond Budgeting bli utøvd i praksis?” -en casestudie av Miles Oslo***, vil vi nå presentere hvordan vi har gjennomført vår datainnsamling, hvilke beslutninger vi har tatt og overholdelse av etiske hensyn. Dette har vi gjort for å søke og skape en troverdig og overførbar undersøkelse.

### 3.0 Metode

I denne delen av bacheloroppgaven vår skal vi presentere valgt fremgangsmåte. Metodevalget muliggjør dypere innsikt i ledelsens tanker, meninger og oppfatninger rundt styringsmodellen Beyond Budgeting, og deres praksis i Miles. Metoden vi valgte å ta i bruk er et verktøy for å innhente-, organisere- og tolke informasjon innenfor et bestemt felt (Ann Kristin Larsen 2017). Vi skal i dette kapittelet presentere følgende; valgt metode, forskningsdesign, måten vi innhentet informasjonen på, samt reliabilitet, validitet og etiske retningslinjer i vår oppgave.

### 3.1 Valg av metode

Vi skal nå presentere hvilken metode som vil være mest hensiktsmessig å benytte for vår undersøkelse. Det skilles mellom to forskjellige metoder; kvantitativ- og kvalitativ metode. Når det skal velges hvilken metode som egner seg best, må dette sees ut ifra hva slags undersøkelse det opereres med. Hvis en undersøkelse går ut på at dataene skal være tellbare og generaliserbare, vil en kvantitativ metode egne seg best. Den andre metoden er en kvalitativ tilnærming, som egner seg best dersom undersøkelsen ikke har som formål å generalisere og tallfeste forskningen. Ved en kvalitativ tilnærming ønsker forskere å ta et dypdykk innenfor et spesielt felt (Larsen 2017). Vi har følgelig valgt å benytte en kvalitativ metode.

Dag Ingvar Jacobsen poengterer at “En *kvalitativ* tilnærming har som utgangspunkt at virkeligheten er for kompleks til å reduseres til tall, og at man derfor må samle inn informasjon i form av *ord* som åpner for mer nyanserikdom” (Jacobsen 2015, 24). Når vi benytter en slik metode vil vi kunne få dypere svar, hvor vi innhenter blant annet informantenes erfaringer, opplevelser og meninger (Askheim og Grenness 2008). Det er flere grunner til at vi har valgt denne metoden. Vi har kun intervjuet seks personer i bedriften, og ikke et stort kvantum. Vi vil nå presentere valg av forskningsdesign.

### 3.2 Forskningsdesign

Nå som vi har beskrevet valg av metode, vil vi videre se nærmere på hvilke forskningsdesign som egner seg best i henhold til vår problemstilling. Ifølge Askheim og Grenness (2008) er målet med et forskningsdesign å sikre at forskeren når sine forskningsmål. Vi har valgt et eksplorativt forskningsdesign hvor Askheim og Grennes (2008, 68-69) presenterer at det kan velges mellom; fenomenologisk design, casedesign, etnografisk design eller Grounded Theory-design. Vi tok valget om å benytte et casedesign, da vi tror at dette er det forskningsdesignet som egner seg best til vår undersøkelse.

#### 3.2.1 Casedesign

Begrunnelse for valg av casedesign er knyttet til vår tilgang til bedriften Miles Oslo, hvor vi der ønsker å innhente nødvendig og hensiktsmessig informasjon. En casestudie kjennetegnes, ifølge Askheim og Grenness (2008), ved at forskere innhenter informasjon fra et avgrenset

område. Videre forklarer Askheim og Grennes (2008) at casestudier er den mest typiske strategien å benytte innen kvalitativ forskning, dersom det forskes innenfor organisasjons- eller markedsforskning. Ved en gjennomføring av caseundersøkelser er det ifølge Yin (1994) fem viktige komponenter. Disse vil vi presentere i følgende selvlaget oversikt:

1. Undersøkelsesspørsmål.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Et casestudie skal besvare spørsmål som omhandler “hvorfor” og “hvordan” spørsmål. Slike spørsmål benyttet vi under intervjuet for at informanten skulle svare mer åpent og utdypende på det vi lurte på.</li> </ul>
2. Teoretiske antagelser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hypotesene forskeren har, er ikke nødvendigvis basert på teori. Antagelsene i hypotesen vil være med på å styre resten av forskningen. Antagelsene vi hadde i forkant av intervjuene, utarbeidet vi til en hypotesemodell, presentert i kapittel 3.4.</li> </ul>
3. Enheter som analysen omfatter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disse enhetene som er delaktige i undersøkelsen kan både være individer, grupper, avdelinger eller sosiale settinger. Som tidligere beskrevet intervjuet vi personer med lederroller for å få hensiktsmessig informasjon, sett i lys av problemstillingen.</li> </ul>
4. Logisk sammenheng mellom data og teoretiske antagelser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I analysen av oppgaven vil dette basere seg på teoretiske antagelser. Med andre ord vil det si at analysedelen vil bli teoristyr. Oppgaven har blitt utarbeidet ved å sammenligne selvvalgt teori opp mot innsamlet data.</li> </ul>
5. Kriterier som blir brukt for å tolke funnene.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er viktig at funnene blir tolket opp mot de fire komponentene ovenfor, samt eksisterende teori. Avhengig av hva funnene tilsier, kan det konkluderes med å enten beholde, modifisere eller bytte ut teorien. Vi mener vi har sammenlignet relevant teori med funn.</li> </ul>

Selvlaget oversikt. Kilde: (Askheim og Grennes 2008, 71-72)

Vi velger å benytte oss av dette forskningsdesignet siden vi ønsker å innhente informasjon om organisasjonen Miles. Vi skal nå se nærmere på utvelgelsesprosessen, samt grunnen til beslutninger tatt i henhold til vår utvalgsstrategi.

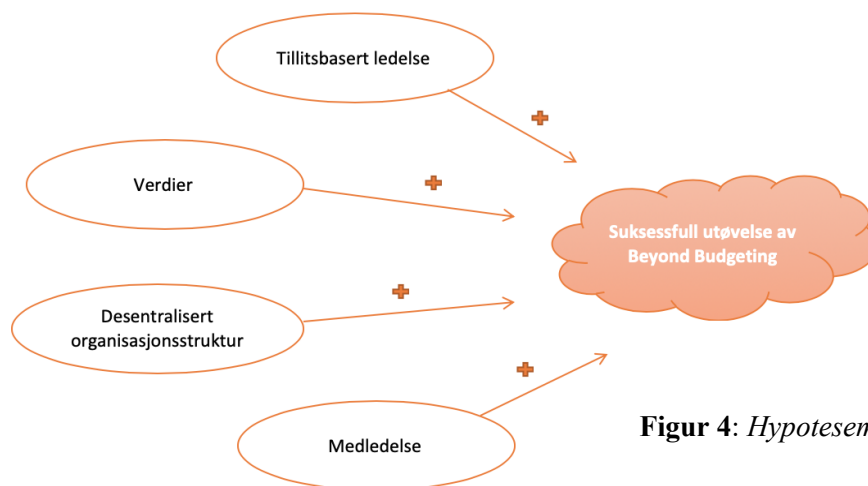
### 3.3 Utvalgsstrategi

For å forstå grunnlaget for vår datainnsamling og våre funn, vil vi nå presentere vår utvalgsstrategi. Da vi tok valget om hvem vi ønsket å intervju, brukte vi snøballmetoden. Dette beskriver Larsen som; “forskeren tar kontakt med personer som hun/han antar kan mye om det aktuelle temaet. Disse personene kan igjen opplyse om andre personer som det kan være lurt å snakke med” (Larsen 2017, 90). Vi kontaktet daglig tjener i Miles Oslo, og han kom med forslag til informanter vi kunne intervju. I dialog med daglig tjener kom vi sammen frem til at det var mest hensiktsmessig å intervju daglig tjener, ledere, samt styremedlemmer i bedriften, ettersom vi ønsker kunnskap og erfaringer rundt deres ledelsesutøvelse. En slik prosess blir ifølge Larsen (2017) definert som en ikke-sannsynlighetsutvelgelse, hvor informantene ikke er tilfeldig valgt. Det vil dermed for vår oppgave ikke være mulig å gjøre en statistisk generalisering.

Da vi kun har valgt å intervjuere ledere og styremedlemmer i bedriften, mister vi de ansattes meninger og opplevelser rundt utøvelsen av Beyond Budgeting, og den tillitsbaserte ledelsesfilosofien i Miles. Vi ser at dette er en mulig svakhet ved vår oppgave, men grunnet oppgavens omfang, fant vi det mest hensiktsmessig å besvare problemstillingen sett fra et ledelsesperspektiv. Da utvelgelsen av informantene var på plass, begynte utformingen av intervjuguidene, som dannet grunnlaget for datainnsamlingen.

### 3.4 Utforming av intervjuguide

I denne delen av oppgaven skal vi presentere utformingen av intervjuguiden, og hvorfor vi valgte å benytte den typen intervju. Askheim og Grennes (2008) poengterer at en intervjuguide skal sørge for at vi får data om de elementene og detaljene som er viktig for vår oppgave. Den skal brukes som en huskeliste og ikke et spørreskjema. En moderator er forskeren som gjennomfører intervjuet, og vi vil dermed videre i oppgaven omtale oss som moderatorer (Askheim og Grennes 2008). Vi lagde en hypotesemodell med uavhengige variabler som vi antok ville ha en positiv påvirkning på den avhengige variabelen Beyond Budgeting. Med andre ord antok vi at dette var variablene som ville være med på å besvare vår problemstilling:



**Figur 4:** Hypotesemodell

Hypotesemodellen som vist over illustrerer at vi ønsker å finne ut om det er den tillitsbaserte ledelsesfilosofien, den desentraliserte strukturen, medledelse og verdiene til Miles, som muliggjør at de kan benytte Beyond Budgeting som styringsmodell. I drøftelseskapittelet 5.0 vil vi sammenligne teori og våre funn, for å med det finne ut om vår hypotesemodell var riktig.

Ifølge Larsen (2017, 99-100) finnes det fire forskjellige måter å strukturere et intervju på, disse vil bli presentert i følgende selvlaget oversikt:

Strukturert intervju	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spørsmålene i intervjuene er ferdig utarbeidet på forhånd, og systematisert i en sekvensiell rekkefølge som moderator må følge.</li></ul>
Semistrukturert intervju	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ferdigstilte spørsmål, uten en spesiell rekkefølge for hvordan spørsmålene skal stilles.</li><li>• Moderator kan stille oppfølgingsspørsmål, ettersom det er en fleksibel intervjuguide.</li></ul>
Ustrukturert intervju	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ikke utarbeidet spørsmål på forhånd, men stikkord som skal hjelpe moderator slik at samtalen blir friere</li></ul>
Samtaleintervju	<ul style="list-style-type: none"><li>• Skal i liten grad være styrt og strukturert</li><li>• Brukes når moderator ønsker en dypere forståelse av informantens atferd og holdninger</li></ul>

Med bakgrunn i det Larsen (2017) beskriver ovenfor, valgte vi å bruke et semistrukturert intervju. Dette gjorde at vi til en viss grad kunne være løsrevet fra de ferdigstilte spørsmålene, og samtidig kunne stille oppfølgingsspørsmål der vi trengte dypere informasjon, eller der vi følte noe var uklart. Et slikt semistrukturert intervju ga oss dermed grunnlag for en dypere datainnsamling, som skulle hjelpe oss med å besvare vår problemstilling. Vi utarbeidet en generell intervjuguide med temaer vi ønsket å utdype (se vedlegg 1). Denne brukte vi når vi skreddersydde spørsmålene til hver enkelt informant. Da denne prosessen var utført, stod gjennomførelsene av intervjuene for tur.

### 3.5 Gjennomføring av intervjuene

I forkant av intervjuene sendte vi intervjuguiden til informantene, slik at de kunne forberede seg til intervjuet. Samtidig avdekket vi om det var mulig å få ta lydopptak. Dette for å sikre korrekt gjengivelse av informantene, og at fokuset ville være 100% rettet mot samtalen. Grunnet et semistrukturert intervju stod vi fritt til å velge rekkefølgen på spørsmålene. Samtidig fikk vi også muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål der vi ønsket mer informasjon. Dette kaller Askheim og Grennes (2008) for probing.

Vi valgte å gjennomføre et åpent individuelt intervju, ettersom dataene fremkommer i form av en dialog, hvor informanten forteller via ord, setninger og fortellinger (Jacobsen 2015). Det

kan foregå enten via telefon, internett eller ansikt-til-ansikt. Vi hadde seks informanter vi ønsket å intervju. Vi foretok fem individuelle dybdeintervjuer, og et intervju hvor vi samlet daglig tjener og en fra ledergruppen til en innbyrdes dialog. Et dybdeintervju blir ofte benyttet dersom en prøver å besvare organisatoriske- eller markedsmessige problemstillinger, hvor hensikten er å få data om tanker og holdninger om det aktuelle teamet (Askheim og Grenness 2008).

Årsaken til at vi valgte å samle to av lederne til en dialog var for å skape diskusjon og samtale mellom informantene. Med det håpet vi å få mer data, enn ved å ha et individuelt dybdeintervju. Under denne dialogen valgte vi å fremlegge intervjuguiden til informantene, slik at de selv kunne lede møtet, mens vi som moderatorer kunne kartlegge hva de avdekket eller ikke. Under intervjuet diskuterte de ulike temaer seg imellom, og vi som moderatorer observerte. Det ble en god dialog mellom informantene, og vi fikk dermed et ønsket resultat.

Det ble gjennomført fire intervjuer på informantenes arbeidsplass, samt to intervjuer over internett. Dette gjorde vi for at omgivelsene skulle være kjente og trygge for informantene. Slik strategisk lokalisering av et intervju forhindrer mulige utfordringer for moderatorer (Askheim og Grenness 2008). Askheim og Grennes (2008) poengterer at et dybdeintervju kan ta alt fra 30 minutter til flere timer. Vi informerte informantene om at det ville ta mellom 30 til 40 minutter. Det var to av intervjuene som gikk over den estimerte tiden vi hadde avtalt. Vi informerte om dette umiddelbart. Informantene ønsket å fortsette intervjuet, og vi ble sammen enige om å runde av når informantene følte seg ferdig.

En mulig svakhet ved vår informasjonsinnhenting, kan være at vi heller kunne brukt en deltagende observasjon, hvor vi for eksempel kunne observert daglig tjener og hans utøvelse av ledelse. En deltagende observasjon ville sammenfalt med vår problemstilling, som undersøker hvordan utøvelse av ledelse foregår i praksis. Vi ser at dette potensielt kunne gitt oss utfyllende informasjon. Årsaken til å ikke benytte deltagende observasjon, er at lederne bruker mye av tiden sin utenfor kontoret. De er ofte ute hos kunder og konsulenter, og det ville vært vanskeligere for oss å ha en deltagende observasjon grunnet etiske hensyn og personvern i forhold til kundene og konsulentene. Nå som vi har forklart gjennomførelsen av intervjuene, var det viktig å kvalitetssikre datainnsamlingen.

## 3.6 Kvalitetsvurdering

Når vi kvalitetsvurderte vår undersøkelse måtte vi, som Askheim og Grenness (2008) poengterer, drøfte validiteten og reliabiliteten ved vår undersøkelse. Dette gjøres for å undersøke om resultatene våre er til å stole på og om de er gyldige. Vi skal derfor forklare hvordan vi har sikret validitet og reliabilitet i vår undersøkelse.

### 3.6.1 Validitet

Larsen poengterer at validitet handler om “*bekreftbarhet, troverdighet og overføringsverdi*” (Larsen 2017, 93). For at vår undersøkelse skulle være valid, sendte vi informantene kapitlet hvor vi drøfter våre funn opp mot teori. Da kunne de gi oss tilbakemelding på om vi hadde feiltolket noe, eller om det var noe som ikke var riktig. Dette ble gjort for å sikre validitet i oppgaven.

For å sikre validitet har vi forsøkt å samle inn data som er aktuelt for problemstillingen, og etterstrebet å tolke dataene korrekt. En kvalitativ studie handler ikke bare om å beskrive noe, men også om å fortolke det som undersøkes. Dermed kan validitet handle om at vår datainnsamling er fortolket riktig, og at de er gyldige for det temaet vi har undersøkt (Larsen 2017). For å få en mer valid oppgave, kunne vi også intervjuet ansatte, for å se om ansatte og ledere har forskjellige meninger og opplevelser. Som beskrevet i delkapittel 3.3 ble dette et for stort omfang å undersøke. Vi mener at vi har fått tilstrekkelige data til å kunne besvare problemstillingen, ut ifra det perspektivet vi i denne oppgaven ønsket å undersøke.

### 3.6.2 Reliabilitet

Askheim og Grenness (2008) presenterer reliabilitet, eller pålitelighet, som betyr i hvilken grad undersøkelsen er reproducerbar. Det vil si hvordan andre forskere, kan være i stand til å gjennomføre tilsvarende datainnsamlingsprosedyrer, og med det oppnå tilsvarende resultat. Denne kvalitetsvurderingen anses å inngå i kravet om etterprøvbarehet, som innebærer at metoder vi anvender og våre konklusjoner, skal kunne etterprøves av andre (Askheim og Grenness 2008). For å kunne etterprøve vår forskning vil vår hypotesemodell, som vi presenterte i delkapittel 3.4, muliggjøre dette. Samtidig må det påpekes at ved å benytte en kvalitativ metode, vil dette til en viss grad være situasjonsbetinget. Vi vil også legge frem som en saksopplysning at i denne undersøkelsen er det bekjentskap mellom noen av informantene

og forskerne. Det stilles dermed krav til “kritiske briller” slik at det ikke er slagsider (bias) i analysen som følge av relasjonen. Dette kan være en svakhet ved vår oppgave.

Det er viktig å poengtere at det er en forskjell på reliabilitetskravet i kvantitativ- og kvalitativ forskning. I den kvantitative forskningen vil informantene bli omtalt som objekter, hvor det er andre forskere som bedømmer undersøkelsens reliabilitet. I kvalitativ forskning derimot er informantene subjekter, hvor det er subjektene selv som utfører kontrollen av pålitelighet eller reliabilitet (Askheim og Grenness 2008). Utdrag fra de transkriberte intervjuene som ble brukt i vår drøfting, ble sendt til informantene for kvalitetssikring. Slik fikk vi avdekket eventuelle misforståelser eller feiltolkninger i transkriberings-prosessen.

### **3.6.3 Transkribering- og kodingsprosessen**

For å oppnå høyest mulig reliabilitet, er det som Larsen (2017) forteller; å systematisere intervju- og observasjonsdataene slik at vi holder orden på hvilken informant som har sagt hva. “Reliabilitet viser til nøyaktighet eller pålitelighet, altså at undersøkelsen vår er pålitelig, og at nøyaktighet har ligget til grunn i prosessen” (Larsen 2017, 94). Rune Krumsvik (2014) poengterer at transkribering handler om å bearbeide et intervju fra tale til tekst, hvor informantens tanker blir presentert i skriftlig form. I en slik prosess kan vi, ifølge Krumsvik (2014), miste noe av betydning på veien, som for eksempel kroppsspråk, andre observasjoner, pauser, osv. Larsen poengterer at; “jo flere som gjør det samme, jo høyere blir reliabiliteten” (Larsen 2017, 95). Ved transkriberingen av intervjuene var vi derfor alle til stede for å sikre at lydopptakene ble korrekt nedskrevet.

Koding handler om å; “avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene og bidrar til å redusere og ordne datamateriale slik at det blir lettere å analysere” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2005, 193). I kodingsprosessen delte vi funnene inn i temaer, som gjorde det lettere å analysere dataene. Denne prosessen ga oss et godt grunnlag for korrekt analyse av datainnsamlingen. I første omgang benyttet vi det som Askheim og Grenness (2008) presenterer som aksial koding, som vil si at vi samlet sitatene under modifiserte kategorier/temaer. Videre benyttet vi det Askheim og Grenness (2008) kaller for selektiv koding, hvor vi identifiserte noen utsagn som ble brukt i vår drøfting. Disse ble markert i lilla for å ha oversikt og kontroll over hva som ble benyttet og ikke. Eksempel på denne kodingsprosessen blir vist ved følgende skjermbilde:



Strukturering av sitater fra intervjuene	Organisasjonsstruktur
Tillitsbasert ledelse/Positivt ledersk...	<b>Bjarte Bogsnes:</b> “Ja, det er jo et av tolv Beyond Budgeting prinsipper. Vi har vært veldig tydelige på at det ikke er ett svar på hva som er riktig struktur. (...) Så hvis vi ser på prinsippet, så ser vi at det viktigste er å unngå dette med hierarki og byråkrati”.
Ledelse i praksis	<b>Christian:</b> Det har nok en større gjennomføringskraft på strukturerte produksjoner, det tror jeg. Også skal du organisere, rasjonalisere, gjøre ting på mest mulig effektiv måte, så kan det være hensiktsmessig å organisere seg på en annen måte enn Miles. Men skal du ha frihet til å utvikle kompetanse, kreativitet og utvikle det uventede, så tror jeg nok det ikke passer inn i en strukturert organisasjon.
Kontinuerlig forbedring	Desentralisert organisasjonsstruktur
Beyond Budgeting	<b>Bjørn Olav:</b> “For å gjøre denne organisasjonen smidig og for at alle ansatte skal få myndighet til selv å ta beslutninger har vi gjort denne organisasjonen flatest mulig. Det er jo
Budsjetter	
Kritikk til anvendelse av budsjett	
Forskningsspørsmål 1	
Mål/verdier	
Visjon	
Forskningsspørsmål 2	

Vi vil i oppgaven sette informantenes utsagn i *kursiv*, for å sikre at leser tydelig ser hva som er sitater fra informantene. Vi vil benytte “(...)” dersom det er utsagn i intervjuene som vi mener ikke er relevant i henhold til vår oppgave, eller om informasjonen som fremkom var privat eller sensitiv for informanten. Vi vil også benytte “(...)” dersom deler av et sitat går utenom det vi vil belyse i vår oppgave. Denne avgrensningen gjøres med hensyn til oppgavens omfang, samt for å bedre få frem det relevante i funnene.

### 3.7 Etikk

Vi skal nå presentere teori og valg om hvorfor etiske retningslinjer er viktig i forhold til vår undersøkelse. Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) omhandler etikk; regler, prinsipper og retningslinjer for hvordan en skal kunne vurdere om en handling er riktig eller gal. “Etiske problemstillinger oppstår når forskningen *direkte* berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen, enten den foregår gjennom deltagende observasjon, intervjuer eller eksperimenter” (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 93-94).

“Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer” (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 95). Retningslinjene sammenfattes i tre ulike hensyn en forsker er nødt til å ta i betraktning. Disse er; “informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade” (Johannessen, Christoffersen

og Tufte 2011, 95). At informanten har rett til selvbestemmelse og autonomi vil for deltakerne i dette prosjektet innebære at de selv skal kunne bestemme over egen deltagelse i forskningen.

I forkant av hvert intervju sendte vi et informert samtykkeskjema hvor deltakeren fikk tilsendt all informasjon om oppgaven, og hva deres rettigheter gikk ut på. Disse ble godkjent og signert av informantene i forkant av hvert møte. Vi legger ved hvordan det informerte samtykke så ut, uten signaturer, grunnet etiske hensyn (se vedlegg 2). Vi som forskere må som tidligere nevnt, respektere deltakernes privatliv og bidra til å skape trygghet i deltakelsen. Det ble ikke innhente data som inneholder risiko for skade, for verken informanten selv, virksomheten eller samfunnet som helhet.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) forteller at under et vanlig intervju kan informanten utsettes for etisk uakseptabel påvirkning. Dette gjør at forskeren må være svært oppmerksom på egen atferd i møte med informanten. Forskeren skal ikke ta opp nærgående eller intime temaer, eller oppføre seg respektløst overfor informanten eller bidra til at hun/han angres på informasjonen som de har gitt under intervjuet. Informanten skal være bekvem og føle en trygghet til forsker både før, under og i etterkant av intervjuet. Dataene vi innhenter må behandles med respekt. Dette betyr at informanten sine tanker, meninger og utsagn ikke skal bli benyttet feilaktig, eller til et annet formål enn forskningen som informanten har gitt samtykke til å delta i. “Etiske hensyn innebærer derfor at man som forsker tenker over hvordan et tema kan belyses uten at det får etisk uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunn” (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 94-95).

I henhold til respondentenes ønske om å kontrollsjekke sitater som ble benyttet i vår drøftelse, vil vi på bakgrunn av dette ikke legge ved alle de transkriberte intervjuene. Av etiske hensyn respekterer vi informantenes ønske, samt at dette bidrar til å bevare deres tillit til oss. Vi har fått godkjenning fra tre av informantene til å legge ved utdrag fra deres transkriberte intervjuer, slik at leser kan se hvordan denne prosessen foregikk (se vedlegg 3).

Vi har nå beskrevet metoden vi brukte for å innhente data som skal være med på å besvare vår problemstilling: *På hvilken måte kan styringsmodellen Beyond Budgeting bli utøvd i praksis? -en casestudie av Miles Oslo*. I neste kapittel vil vi trekke frem det vi mener er våre viktigste funn.

## 4.0 Oppsummering av funn

I dette kapitlet vil vi presentere de mest fremtredende funnene i vår datainnsamling. Det er mange relevante funn. Våre hovedfunn er; tillitsbasert ledelsesfilosofi, desentralisert organisasjonsstruktur, formålet med å benytte Beyond Budgeting som styringsmodell, rekruttering, verdier og autonomi/medledelse.

**Det første funnet** i vår datainnsamling omhandler tillitsbasert ledelsesfilosofi, som er grunnmuren i Miles sin praksis. Vi identifiserte at tillit i seg selv er nøkkelkomponentet for utøvelse av Beyond Budgeting. Det betyr at Miles sin tillitsbaserte ledelsesfilosofi er en forutsetning for hvordan de lykkes med å lede optimalt etter en slik styringsmodell. Som overgang til vårt neste funn, ønsker vi å trekke frem følgende sitat fra styreleder Tom Georg: *“Dette tillitsbasert ledelse, hva er det egentlig i praksis? En av de tingene som kjennetegner det, er det at man flytter beslutningene nedover i konsernet. Nedover i hierarkiet om du vil”*.

**Vårt andre funn**, som også fremkommer i et av Beyond Budgeting-prinsippene, er Miles sin desentraliserte organisasjonsstruktur. Karp (2014) mener at organisasjonsstruktur er betydningsfullt for en virksomhets effektivitet. Det er i dette funnet viktig å få frem det Bjarte poengterer i sitt intervju: *“Vi har vært veldig tydelige på at det ikke er ett svar på hva som er riktig struktur”*. Likevel er et av våre funn nettopp viktigheten av den desentraliserte organisasjonsstrukturen som Miles operer med. Det er Miles sin organisasjonsstruktur som danner grunnlaget for den tillitsbaserte ledelsesfilosofien, eller slik som daglig tjener kalte det; *“ekstremsport i tillitsbasert ledelse”*.

**Det tredje funnet** omhandler utøvelse av Beyond Budgeting i praksis. Bogsnes (2016) mener at Beyond Budgeting ikke er en ledelses-oppskrift, men skal benyttes mer som en guide, eller som en inspirasjon for ledere i kunnskapsindustrien. Som en konsekvens av dette fremkommer det at styringsmodellen kan formes og tolkes ut ifra egen organisasjon. Bjarte forteller i sitt intervju: *“Det å ta utgangspunkt i sin egen situasjon og sine egne problemstillinger er riktig, istedenfor å tenke på dette som en sånn «one size fits all»-modell, for det er det ikke”*. Det fremkommer også at Beyond Budgeting ikke nødvendigvis omhandler konkret kritikk mot det å bruke budsjetter, men snarere utøvelsen av å det å styre

etter budsjetter. Det at Miles ikke opererer med budsjetter, forekommer som en naturlig konsekvens av deres tillitsbaserte ledelsesfilosofi, samt ønske om å være mulighetsorientert.

**Fjerde funn** er rekrutteringsprosessen. Denne er ikke blitt presentert som en uavhengig variabel i vår hypotesemodell (Se figur 4). Som tidligere nevnt poengterer Karp at: “Nøkkelen er derfor å besitte viktige ressurser, få tak i, beholde og utvikle dem” (Karp 2014, 47). Det fremkommer i datamaterialet at rekruttering er en premiss for Miles sin utøvelse av tillitsbasert ledelsesfilosofi, og deres delegering av beslutningsmyndighet. Dette gjør rekruttering til vårt aller viktigste funn. Som daglig tjener sier: *“Det er først og fremst ut ifra troen på at vi greier å rekruttere kloke mennesker, og da kan vi like gjerne tro på at de tar klokere beslutninger enn meg”*.

**Det femte funnet** er betydningen av å styre etter Miles sine verdier. Ifølge Gjerde (2018) er verdier positive idealer om ønsket atferd og endelige tilstander. Verdiene og visjonen til Miles er det som ligger til grunn for alle beslutninger som blir tatt i organisasjonen. Dette er valg som påvirker beslutninger i forhold til; rekrutteringsprosessen, kunder, ansatte, marked, og utvikling av organisasjonen. Som Bjarte uttaler i sitt intervju: *“Verdier handler jo om å legge en plattform for veldig mye annet som gir guiding for hvordan vi for eksempel skal ta beslutninger, hvem som tar beslutninger og hvilke typer beslutninger man tar”*.

**Det sjette**, og siste funnet omhandler autonomi. Et viktig poeng innenfor autonomi er frihet til å handle. Med andre ord kalt selvledelse. I Miles blir ikke begrepet selvledelse benyttet, men medledelse. Dette kan sees i likhet med teorien til Wadel (2006), hvor han presenterer viktigheten av selvledelse i samhandlingssituasjoner. Tom Georg forteller at selvledelse er; *“veldig sånn egosentrisk, som jeg ikke synes gagnar et fellesskap. Derfor synes jeg at medledelse er et mye bedre ord”*. Medledelse og samhandling er sentrale faktorer i en autonom organisasjon som Miles.

## 5.0 Drøfting av problemstilling

Vi ønsker i dette kapittelet å drøfte tanker, meninger og utsagn fra lederne i Miles, opp mot valgt teori. Vi vil med dette besvare vår problemstilling:

*På hvilken måte kan styringsmodellen Beyond Budgeting bli utøvd i praksis?  
-en casestudie av Miles Oslo*

Vi ønsker først å gi en presentasjon av alle informantene som har deltatt i vår undersøkelse. Deretter vil vi ta et dypdykk inn i tillitsbasert ledelse og Beyond Budgeting, før vi besvarer forskningsspørsmålene. Dette skal sammen gi en konklusjon på den overordnede problemstillingen.

### 5.1 Presentasjon av informantene

Vi vil nå presentere informantene som har deltatt i vår undersøkelse. Dette er informanter med svært sentrale roller i forhold til det vi ønsker å besvare. Vi er takknemlige for at disse informantene ønsket å delta i vår bacheloroppgave.

Informant	Rolle	Beskrivelse
<b>Bjørn Olav Semundseth</b>	-Daglig tjener/CEO i Miles Oslo og er en av gründerne. -Tidligere har han startet opp syv forskjellige bedrifter.	Han har jobbet med ledelse i IT-bransjen siden 1990 (Miles e). I intervjuet forteller han at tittelen «daglig tjener» illustrerer måten de leder selskapet på. Han poengterer at “ <i>Jeg tror det er bedre å styre med noen enn å styre over noen. (...) og dermed kommer jo tittelen litt av seg selv</i> ”
<b>Tom Georg Olsen</b>	-Styreleder, tidligere konserntjener og en av gründerne av Miles.	Han har vært i IT-bransjen siden 1987. Tittelen «konserntjener» har blitt kåret til “Norges beste stillingstittel” (Miles d). Denne rollen er ikke lenger operativ, da konsernledelsen ble fjernet i 2018 (Miles d). Han poengterer i sitt intervju at i ledelse i dag er det viktig å ha et positivt medarbeider-syn, med tro på at medarbeiderne av egen, fri vilje, ønsker å gjøre en god jobb.
<b>Magnulf Pilskog</b>	-Styremedlem og en av gründer av Miles. -Tidligere arkitekt og utvikler i Miles Oslo (Miles g).	Magnulf jobber i dag som daglig leder og gründer av Ardoq. Magnulf poengterer i intervju at “ <i>Det er jo våre verdier som vi styrer- og leder etter</i> ”.
<b>Christian Martinsen</b>	-Leder innenfor salg og forretningsutvikling -Sitter i ledergrupper i Miles Oslo.	Han har jobbet innenfor IT-bransjen i over 20 år, og har mye erfaring med salg til offentlig sektor og energibransjen. Hvis det er noe Christian liker godt, er det å finne løsninger der mennesker og trivsel er i sentrum (Miles h).
<b>Annika Fjeldstad</b>	-HR- og administrasjonsansvarlig. -Sitter i ledergruppen i Miles Oslo.	Annika har lang erfaring innenfor Human Resource. Hun har tidligere jobbet som HR-direktør i TDC. Hun har blitt sertifisert Coach i DNCF (Miles f). Annika poengterer i sitt intervju at det er viktig å ta de ansatte på alvor og skape en trygghet i eget arbeid fordi; “ <i>det er de som er gullet</i> ”.
<b>Bjarte Bogsnes</b>	-Formann i Beyond Budgeting Roundtable -Forfatter av boken; “Beyond Budgeting”, som vi har benyttet som en av våre hovedteorier.	Han har 25 års erfaring med Beyond Budgeting. Per dags dato jobber han i selskapet Equinor, hvor han leder implementeringen av Beyond Budgeting. Det har vært svært spennende for oss å få innsikt i hans rolle og meninger om Miles.

## 5.2 Tillitsbasert ledelse

For å forstå hva som ligger til grunn for Miles sin utøvelse av Beyond Budgeting i praksis, vil vi starte med å drøfte deres tillitsbaserte ledelsesfilosofi. Denne ledelsesfilosofien er en sentral faktor i hvordan bedriften klarer å operere som en smidig og dynamisk virksomhet, med gode resultater i dagens kunnskapsindustri.

Før vi kan drøfte hvordan ledelse blir utøvd i Miles, finner vi det hensiktsmessig å presentere definisjonen av hva ledelse er. Ifølge Erlien handler ledelse om “å skape felles visjon, verdier og mål” (Erlien 2015, 167). Denne definisjonen belyser nettopp det Karp (2014) presenterer om “ny ledelse” hvor ledere nå; leder gjennom meningsdannelse, skal være rollemodeller for de rundt seg, ha fremsyn og håndtere prosesser. Gjennom dette skal ledere kunne “påvirke andre til å følge” (Karp 2014, 83). Daglig tjener Bjørn Olav poengterer at: *“Ledelse er jo å styre, men jeg tror det er bedre å styre med noen enn å styre over noen. Det tror vi veldig på i Miles”*.

Som tidligere nevnt er kunnskap en av de viktigste ressursene, hvor det både vil være viktig, samt utfordrende for en leder, å motivere og utvikle de ansatte. Johannessen og Olsen (2008, 21) stiller dermed spørsmålet; «hvordan skal ledere lykkes med dette?». De mener at løsningen er positivt lederskap. Som Johannessen og Olsen (2008) poengterer er hensikten med positivt lederskap å mobilisere kreativiteten, energien og kompetansen som hver enkelt ansatt besitter. Rollen til en leder innenfor positivt lederskap vil, ifølge Johannessen og Olsen (2008, 26), være å styrke de ansatte gjennom opplevd mestring og kontroll over eget liv, skape en arbeidsplass basert på god arbeidsmoral og toleranse, og samtidig gi rom for empati og kreativitet i fellesskapet. I intervju med Magnulf opplyser han at det er de ansatte som bestemmer selv. Han kommer med følgende sitat:

*Hos oss er det jo sånn at konsulentene bestemmer over sin egen hverdag. De bestemmer hva slags type kunder de skal være hos, hva slags type oppdrag, og om dette ikke er interessant nok, får de lov til å bytte. Så sanne ting er jo for å sørge for at konsulenten har det bra. Man får lov til å velge alt av eget utstyr, hvilke konferanser de skal på. Alt dette bestemmer konsulenten selv.*

Som tidligere nevnt handler positivt lederskap om å styrke de ansatte i eget arbeid. Vi ønsker dermed å finne ut årsaken til hvorfor Bjørn Olav og Miles, tok beslutningen om å benytte begrepet “daglig tjener” fremfor CEO eller daglig leder. Da poengterte han følgende:

*Det er for å være litt bevisst rundt det at en viktig lederoppgave er å legge til rette. Det er å fasilitere. Sørge for at vi utvikler gode kulturer. Sørge for at vi sammen greier å ta kloke beslutninger. Sørge for at vi sammen hele tiden jobber retningsmessig mot vårt viktigste mål som er å utvikle «en fremragende arbeidsplass».*

Dette sitatet fra daglig tjener Bjørn Olav understøttes av HR-ansvarlig Annika som forteller at: “Jeg tror det er et ganske kraftig signal om at vi som sitter inne er tilretteleggere. (...) I utgangspunktet så handler det om at vi skal tilrettelegge for konsulentene. Det er de som tjener pengene i dette selskapet. Det er de som er verdien”. I likhet med Annika, er Christian enig i hva, eller hvem som er verdien i Miles: “Vi er veldig klar og tydelig på det at; hvem er det som produserer verdier i dette selskapet her som vi lever av? Hvor er det kroner og øre kommer fra? Og det er jo at konsulentene er ute og sørger for at kundene betaler for de tjenestene vi leverer”. Dette eksemplifiserer hvordan deres tillitsbaserte ledelsesfilosofi er godt implementert i Miles, hvor flere av respondentene poengterer viktigheten av å tilrettelegge for optimale resultater i virksomheten.

I teorien kan tillitsbasert ledelse høres ut som en ledelsesfilosofi som ubetinget gir mange positive fordeler for en virksomhet. Spørsmålet er, hvordan gjøres dette egentlig i praksis, og er det noen utfordringer en leder møter med en slik ledelsesfilosofi? “«Walk the talk», sier man på engelsk” (Karp 2014, 203). Dette idiomet presiserer nettopp utfordringen ved å faktisk utøve det en ønsker å gjøre. Daglig tjener Bjørn Olav forteller at: “Dere vil sikkert høre mange som snakker vakkert om både tillit, åpenhet, autonomitet og transparent osv. Det er sikkert mange som er flink til det, men jeg vet også at noen som bruker de ordene er ganske langt unna det når vi ser hvordan dette utøves i organisasjonen”. Gjerde poengterer, at kritiske ledelsesstudier oppfordrer til å; “ta et skritt tilbake og utforske det en tar for gitt med nye øyne” (Gjerde 2018, 1). Det er en forskjell på hva som ønskes og uttrykkes, og hva som faktisk blir gjort. Daglig tjener Bjørn Olav poengterer videre at “alle må finne seg i å bli vurdert etter hva man gjør, og ikke hva man sier. Vi kan alle være vakre i ord. Det er ikke så vanskelig, men å gjøre det i praksis, det er mer utfordrende”.

Gjerde (2018) sier at ledelse oppstår både hos lederen selv, de som tolker ledernes atferd som ledelse, samtidig som det må ligge til grunn en organisasjonskultur som forteller hvilken type atferd som skal tolkes som ledelse i virksomheten. Det vil altså si at ledelse ikke oppstår i et vakuum, men at ledelse blir påvirket av mange ulike faktorer (Gjerde 2018). Gjerde (2018) poengterer videre at ledelse burde bli forstått og forklart som en attribusjonsprosess som oppstår av hvordan følgerne, eller i dette tilfelle medarbeiderne, tolker ledelsen. Dette er hva Gjerde (2018) kaller for en mer følgersentrisk forståelse av hva ledelse egentlig er, og at det er medarbeiderne som er i fokus. Vi vil nok en gang trekke frem Annika sitt sitat da hun belyser at det er konsulentene som er i fokus i bedriften: *“Det er de som er verdien”*. Vi vil nå se nærmere på styringsmodellen som er en del av utgangspunktet for deres daglige praksis: Beyond Budgeting.

### 5.3 Beyond Budgeting

Som vår problemstilling tilsier, ønsker vi å drøfte hvordan Miles benytter Beyond Budgeting som styringsmodell. Ifølge Berg (2018) handler Beyond Budgeting hovedsakelig om å styre en virksomhet ut ifra andre virkemidler, enn kun det tradisjonelle budsjettet. Bogsnes (2016) poengterer at målet med prinsippene i Beyond Budgeting, er å skape smidige virksomheter med fokus på mennesker. Disse prinsippene skal hjelpe organisasjonen til å bevege seg i en positiv retning (Bogsnes 2016). Da vi spurte Bjarte om hva han legger i begrepet Beyond Budgeting, poengterte han at: *“Hensikten er å skape organisasjoner som er mer smidige, mer tilpasningsdyktige og som er mer menneskelige. (...) Disse prinsippene er jo ikke noe form for oppskrift, ikke sant? De skal gi inspirasjon og guiding”*. I likhet med Bjarte, snakker daglig tjener Bjørn Olav om hvordan Miles ser på styringsmodellen Beyond Budgeting:

*Det er jo 12 gode prinsipper som kan kanskje i sum kan være en styringsmodell. Samtidig er det jo ikke en religion det her. Det er jo ikke sånn at du må levere på alle 12 punktene 100%, og så er du Beyond Budgeting sertifisert, men jeg tror det er mye som kan inspirere og motivere til en bedre styring av moderne bedrifter. (...) Dette er ikke så mye «do's and dont's».*

Beyond Budgeting er en styringsmodell med prinsipper som skal virke som en inspirasjon for virksomheten. Det er som Christian poengterer: *“Det handler egentlig om mer enn én ting. Det handler om ledelsesprinsipper, og det handler om respekt for kompetanseindivider”*. Bjarte har en sterk tro på at alle typer virksomheter kan operere ut ifra Beyond Budgeting,



men at styringsmodellen må formes etter hvilken type virksomhet og hvilke markeder det opereres i. Bjarte forteller at: *“Jeg pleier å si at virksomheter er født Beyond Budgeting. De blir noe annet når de skal vokse, fordi de blir fortalt at det de gjør ikke er godt nok”*.

Som tidligere beskrevet operer Miles med en utpreget tillitsbasert ledelsesfilosofi. Heupela og Schmitzb (2015) mener at dersom en virksomhet skal kunne benytte Beyond Budgeting som en styringsmodell, må tillit være tilstede. Bjarte poengterer i likhet med Heupela og Schmitzb (2015) at; *“tillit er jo en nøkkelkomponent i Beyond Budgeting”*.

### 5.3.1 “Overskriften løper alltid fortore enn resten av historien”

Bjarte sier at Beyond Budgeting begrepet er blitt misforstått hos folk, fordi “overskriften løper alltid fortore enn resten av historien” (Bogsnes 2016, 25, egen oversettelse). Oppfatningen har vært at virksomheter som praktiserer Beyond Budgeting har gått bort fra budsjetter og budsjetteringsprosessene. Bjarte forteller i intervjuet at: *“Navnet sånn sett er jo egentlig litt misvisende, for hensikten er ikke nødvendigvis å bli kvitt budsjetter”*. Denne feiltolkningen av begrepet Beyond Budgeting blir understøttet av Tom Georg, hvor han poengterer at:

*Selve begrepet Beyond Budgeting får deg jo til å tenke på budsjetter eller det å gå utenom budsjetter, men det er jo egentlig mye mer enn det. Jeg kaller det litt sånn positivt medarbeidersyn. Det å tro på at medarbeiderne av egen fri vilje ønsker å gjøre en god jobb. (...) Så det er mye større enn bare det som har med budsjetter å gjøre. For vår del så er det jo slik at vi er født Beyond Budgeting.*

Daglig tjener Bjørn Olav poengterer at selv om Miles ikke benytter budsjetter som et styringsverktøy, er de fremdeles opptatt av å ha styring over økonomien. Han poengterer følgende:

*Dette er en av de største misoppfatningene rundt Beyond Budgeting. «De som driver med Beyond Budgeting, de er ikke opptatt av penger». Jo, jeg er økonom, så jeg er opptatt av penger. Jeg er eier, så jeg er opptatt av penger. Jeg er leder av en bedrift som trenger disse pengene. Så vi avslutter regnskapet hver eneste måned for å ha 100% kontroll på hva som er den økonomiske statusen.*

Budsjetter har sine fordeler og ulemper. Bogsnes (2016) poengterer at budsjetter kan benyttes for målsetting, samt at tallene kan reflektere hva virksomheten kan forvente seg neste år.

Budsjetter benyttes tradisjonelt for å planlegge ressursbruk, prioritere, delegere ansvar,

kostnadskontroll, samt at de kan gi bedriften mulighet til å analysere årsaker til avvikende resultatoppnåelser (Gjønnes og Tangenes 2014, 320). Daglig tjener Bjørn Olav poengterer at: *“Det letteste er jo egentlig å styre etter budsjetter, for «har vi penger på budsjettet, så kan vi gjøre det», «nei, vi har ikke penger på budsjettet, så da kan vi ikke gjøre det», men igjen det er jo veldig lite mulighetsorientert”*.

Daglig tjener Bjørn Olav forteller videre at: *“Vi spøker jo av og til med at vi i Miles har 60 økonomisjefer, fordi hver og en enkelt tar økonomiske beslutninger. Det er klart at ulempen kan være at vi kan ha 60 ulike oppfatninger av hva som er å stramme inn, eller å forholde seg til kostnader totalt sett”*. Dette kan potensielt være en utfordring, dersom Miles skal fortsette å vokse. Han forteller følgende: *“De kjøper seg pc-er og mobiler når de vil. De drar på de kursene de selv mener er viktig. Noen sier jo at vi driver en ekstremsport i tillitsbasert ledelse. Vi gir de ansatte stor myndighet. Jeg tror det er veldig klokt, og vi har veldig gode erfaringer med det i Miles”*.

Så spørsmålet blir; hvordan vil dette fungere når det kommer dårligere tider? Vil Miles klare å opprettholde en sunn økonomi gjennom disse tidene? Bjørn Olav poengterer at: *“Dette selskapet har jo drevet på siden 2005, det har vært en jevn oppgang hele tiden”*. I dialog med Christian poengterer daglig tjener videre at: *“Nå skal det sies at det gikk bedre med oss enn med mange andre i 2008 og 2009. Det skal også sies at i Norge så var finanskrisen minimal, sammenlignet med andre land”*. Hvordan vil Miles med en slik ledelsesmodell klare seg i tøffere tider? Dette er en problemstilling som ville vært interessant å se nærmere på, men grunnet oppgavens omfang vil vi ikke gå nærmere inn på denne problemstillingen.

Laloux mener at budsjettprosessene får oss til å “fokusere for mye på tallene, enn å heller se mulighetene” (Laloux 2016, 127). Vi skal nå drøfte nærmere hvor kritikken av anvendelsen av budsjetter oppstår og hva denne kritikken går ut på.

### **5.3.2 Kritikk til budsjetteringsprosessen**

For å forstå hva som ligger i begrepet Beyond Budgeting, vil vi nå se nærmere på kritikken av budsjetteringsprosessen. Berg (2018) poengterer at virksomheter beslutter budsjetter for kommende år, hvor fremtiden i imidlertid er usikker. Det å vedta budsjetter kan dermed “gi en

illusjon av å ha styring det ikke er grunnlag for” (Berg 2018, 330). I likhet med Berg (2018) poengterer også Bjørn Olav i sitt intervju:

*Å styre etter budsjetter forutsetter jo på mange måter at du har et klart og godt bilde av hele neste kalenderår. Det har ikke jeg. Og det krever jo nesten at du er spåmann, og de finnes ikke. Det er jeg helt sikker på. Noen påstår at de finnes, men de driver hvert fall ikke med budsjettprosesser. Mulig det sitter en oppe på Snåsa, men jeg tviler på det også.*

Som tidligere nevnt er hensikten med Beyond Budgeting å skape smidige og tilpasningsdyktige organisasjoner, som er opptatt av den menneskelige faktor. Bjarte poengterer at: *“For å få til det så er vi nødt til å endre på mye av det som ligger i den tradisjonelle ledelsen og styring, og i kjernen av dette her så finnes det ofte ikke bare budsjettprosessen, men også budsjett mind-settet”*. Kritikken til budsjetteringsprosessen oppstår i henhold til hvor godt den fungerer i en kunnskapsbasert industri. Daglig tjener Bjørn Olav forteller at selv om Miles ikke opererer med budsjetter, så er de likevel svært opptatt av å ha en sunn og god økonomi. Han poengterer at:

*Budsjetter i seg selv gir ikke noe kontroll, men det at vi avslutter regnskapene hver måned, det gir oss kontroll og oversikt over økonomien. Noen sier at du må ha budsjetter for å allokere ressurser. Det er feil. Du kan allokere ressurser uten budsjetter, åpenbart. Du kan ha kostnadskontroll uten budsjetter.*

I likhet med daglig tjener Bjørn Olav, poengterer Tom Georg at: *“Hvis jeg jobber godt hver eneste dag, så kommer det til å komme ut gode resultater, uten at vi trenger å sette noen mål eller budsjetter. Vær god hver eneste dag, så blir det et godt resultat tilslutt”*.

Hensikten med Beyond Budgeting er å skape smidige, og mer tilpasningsdyktige organisasjoner (Bogsnes 2016). En slik styringsmodell skal fungere som en guide, og være til inspirasjon fremfor å være en oppskrift for hvordan en organisasjon bør bli styrt i kunnskapsindustrien. Dette gjør at styringsmodellen kan formes etter egen organisasjon, og prinsippene blir valgt ut ifra hva som er mest hensiktsmessig og naturlig for organisasjonen. Miles er ifølge Bjarte, en av de organisasjonene som er nærmest det å operere som en fullverdig Beyond Budgeting virksomhet. Bjarte forteller følgende om Miles: *“Det at de ikke har budsjetter er jo bare en konsekvens av en tillitsbasert filosofi”*. Det å styre uten budsjetter er dermed ikke et direkte valg ved å benytte Beyond Budgeting som styringsmodell. Det er mer en naturlig konsekvens som følge av tilliten og smidigheten som blir skapt ved en slik organisasjon som det Miles er. Vi skal videre i oppgaven drøfte tre av de utvalgte prinsippene,

som utgjør våre tre forskningsspørsmål. Disse prinsippene er; verdier, organisasjon og autonomi.

## 5.4 Forskningsspørsmål 1 - Verdier

Prinsippet verdier uttrykker at det skal ledes gjennom noen få og klare verdier, mål og retningslinjer, og ikke gjennom detaljerte regler og budsjetter. Verdier er svært fremtredende i bedriften Miles, hvor de benytter dette som et styringsverktøy i deres daglige arbeid. Vi skal dermed i dette delkapittelet forsøke å besvare følgende forskningsspørsmål:

### **På hvilken måte kan bedrifter i dagens kunnskapsindustri styre etter prinsippet verdier?**

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) handler verdier om noe som er ønskelig og godt, samt at det er noe som skal verdsettes, ivaretas og fremmes blant medlemmene i virksomheten. Det poengteres dermed at hver virksomhet må utvikle noen få, klare og enkle verdier som organisasjonen skal styre etter. Ifølge Johannessen og Olsen (2008) må ledere og ansatte i organisasjonen ha disse klart for seg i hverdagen, av den grunn at verdiene danner grunnlaget for de handlinger som foretas på vegne av virksomheten. Med andre ord er verdier; “abstrakte, positive idealer for ønsket atferd og endelige tilstander” (Gjerde 2018, 4). Bjarte poengterer i sitt intervju at: *“Det handler like mye om å lede basert på verdier, som å styre basert på verdier. Jeg vil si at verdier handler om å legge en plattform, som gir guiding for hvordan vi for eksempel skal ta beslutninger, hvem som tar beslutninger, og hvilke typer beslutninger man tar”*.

I intervjuet med Christian og daglig tjener Bjørn Olav hadde de en dialog angående prinsippet verdier, hvor Christian poengterer at; *“det synes jeg egentlig er grunnleggende i alt vi snakker om når det gjelder kunnskapsindustri. Det er verdier i form av individer og mennesker”*.

Verdiene i Miles er to spesifikke verdier. Disse er «faglig autoritet» og «varme» (Miles a). Annika poengterer i sitt intervju at: *“Det handler om at vi er på jakt etter de som har faglig autoritet og er varme. Og har du faglig autoritet så er du opptatt av å levere i prosjektet ditt. Og gjør du det, så kommer jo økonomien som et resultat av at vi styrer etter verdiene våre”*.

Sitatet ovenfor samsvarer med det Erlie poengterer med at: “Verdier er ikke noe man skal henge i glass og ramme på veggen. Det er noe som skal sitte i ryggmargen hos den enkelte og avspeiles i praktisk atferd” (Erlie 2015, 176). Magnulf fortalte i sitt intervju: *“Verdiene har jo ikke noen verdi om de ikke brukes”*. Han forteller videre at i tvilssituasjoner benyttes verdier aktivt, hvor han sier at; *“det å da kunne lene seg på verdiene å si at «dette er jo verdiene våre» og er det ikke «check, check, check» i forhold til dem, nei da kan vi ikke gjøre det”*.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik vil et mål være en “ønsket fremtidig tilstand” (Jacobsen og Thorsvik 2013, 37). I Miles sitt tilfelle er deres viktigste mål å «skape en fremragende arbeidsplass» (Miles a). Dette utsagnet blir presisert av daglig tjener med følgende sitat: *“Sørge for at vi sammen hele tiden jobber retningsmessig mot vårt viktigste mål som er å «utvikle en fremragende arbeidsplass». Visjon er jo det øverste mål for enhver bedrift”*. Samtidig påpeker daglig tjener at: *“Verdiene er vårt viktigste styringsverktøy”*.

For å understøtte det Erlie (2015) poengterer ovenfor, forteller daglig tjener Bjørn Olav at: *“Det viktigste vi kan gjøre som ledere er å sette et mål og få det målet til å være betydningsfullt for alle. Målet i Miles er jo å «utvikle en fremragende arbeidsplass». Det tror jeg er et mål som alle kan stille seg bak”*. Dette er et stort mål, og vi lurte dermed på: Hvordan Miles klarer å styre etter et så stort mål, og hvilke fallgruver og problemstillinger kan oppstå? I samtalen mellom Bjørn Olav og Christian, besvarer daglig tjener vårt oppfølgingsspørsmål med følgende sitat:

*Når målene blir store, blir det kanskje vanskelig å si i det daglige. (...) Noen kunne sikkert ønske seg klarere retning, eller klarere delmål. I en tillitsbasert organisasjon som Miles vil vi også forvente at ansatte selv finner retning og mål, både i store og små utfordringer. Her tror jeg at nettopp verdiene gir god støtte til å ta valg og beslutninger.*

Christian understøtter dette med å gi følgende eksempel: *“Vi har jo et mål om vekst, men vi har ikke noe vekstmål. Man må se forskjellen på det. Også sier de: «Ja, hvor mye skal veksten være?» Ja det får nesten bli som det blir, men vi har jo tro på at måten vi driver på fremmer vekst”*. Dette er i likhet med det Karp poengterer om at; “endringens underliggende rasjonale er å vokse- både som enkeltindivider og i organisatoriske fellesskap” (Karp 2014, 287). Miles jobber dermed med kontinuerlige endringsprosesser hvor de benytter verdier og visjon som

målsettinger. Dette gjør Miles mer mulighetsorientert i et kunnskapssamfunn som er i stadig endring. Dette skal vi nå presentere nærmere.

### 5.4.1 Kontinuerlig forbedring

Karp (2014) viser til flere rapporter fra 2000-tallet som sier at turbulensen i de fleste markeder har økt. Dermed kreves det at organisasjoner må tilpasse seg de nye omgivelsene, og dette helst gjennom kontinuerlige endringsprosesser. Karp definerer en kontinuerlig endringsprosess som prosesser som gradvis justerer seg i organisasjonen. Dette blir “en funksjon av langsiktige tiltak for å bygge en kultur og struktur som sikrer at endring blir institusjonalisert og en del av den operasjonelle hverdagen” (Karp 2014, 265). For å få til kontinuerlig forbedring, må det skapes en organisasjon som evner å være smidig, og raskt kunne endre seg etter behov.

Laloux (2016) poengterer at vi nå går fra en tid hvor kontroll var det normale, til å nå tre inn i en epoke preget av endring, turbulens og kompleksitet. Dermed må organisasjoner i dagens marked evne å sanse og respondere i forhold til omgivelsene, hvor en organisasjons oppbygning vil være avgjørende for om de blir fremtidens vinnerbedrift (Laloux 2016). Slike kontinuerlige endringsprosesser kan sees i likhet med hvordan Miles opererer. Miles har, som drøftet, ingen kvantitative mål som setter grenser for hva de kan gjøre og ikke gjøre. De opererer med relative mål, hvor Bjørn Olav poengterer at: *“Relative mål prøver egentlig å ta mer høyde for at du hele tiden har en forbedringsmulighet. (...) Vi ønsker jo en kontinuerlig forbedring. Det ligger jo sentralt både i Miles-filosofien og i Beyond Budgeting. Kontinuerlig forbedring er jo viktig”*. De jobber kontinuerlig, hver dag, med å gjøre sitt aller beste basert på deres verdier og visjon.

Hovedmålet til Miles er deres visjon og verdier. Disse danner grunnlaget for de fleste beslutningene som blir tatt. Miles sin verdibaserte ledelse har siden oppstarten i 2005 gitt gode resultater ved at de har vokst i alle år, de har fått en god posisjon i kundemarkedet, samt at de har god lønnsomhet. Vi vil del-konkludere med at det er nettopp deres tillitsbaserte ledelsesfilosofi som muliggjør at Miles kan benytte deres verdier «faglig autoritet» og «varme» som et styringsverktøy. Vi mener at Miles er et godt eksempel på en bedrift som har lyktes med å styre etter verdier i dagens kunnskapsindustri.

## 5.5 Forskningsspørsmål 2 - Organisasjon

Neste prinsipp i Beyond Budgeting som vi nå skal se nærmere på, handler om organisasjon og organisasjonsstruktur. Vi ser det derfor nødvendig å drøfte viktigheten av den omfattende rekrutteringsprosessen til Miles, da denne danner mye av grunnlaget for deres organisasjonsstruktur. Prinsippet blir forklart ved at virksomheter må organisere smidige nettverk med ansvarlige team, og ikke rundt sentraliserte funksjoner (se figur 1). Som tidligere nevnt er Miles sin organisasjonsstruktur en viktig grunnstein for hvordan de kan benytte Beyond Budgeting som en styringsmodell. Vi ønsker dermed å finne svar på:

**På hvilken måte er  
organisasjonsstrukturen avgjørende for utøvelsen av Beyond Budgeting i praksis?**

Før vi begynner å drøfte organisasjonsstrukturen i Miles, føler vi det er hensiktsmessig å definere hva en organisasjon er. Sosiologen Amitai Etzioni definerer en organisasjon som “et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål” (Karp 2014, 32). Konstruksjonen skal være med på å oppfylle, eller realisere målene bedriften har satt seg. Målene i Miles er som presentert tidligere i oppgaven, deres visjon og verdier. Disse målene må ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) være internalisert hos alle medarbeiderne i virksomheten. I enhver organisasjon vil det finnes en struktur, eller med andre ord et skjelett (Jacobsen og Thorsvik 2013). Strukturen kan blant annet si noe om organisasjonens form, fordelingen av roller, myndighet og ansvar hos den ansatte, og maktfordelingen (Karp 2014). Vi skal derfor nå drøfte Miles sin desentraliserte organisasjonsstruktur og dens betydning for utøvelse av Beyond Budgeting.

### 5.5.1 Desentralisert organisasjonsstruktur

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan en organisasjonsstruktur bli kalt for organisasjonen sitt “skjelett”. Miles har en desentralisert organisasjonsstruktur, hvor beslutningene tas på det laveste nivået i organisasjonen. Dette kommer frem ved Bjørn Olav sitt utsagn: *“For å gjøre denne organisasjonen smidig og for at alle ansatte skal få myndighet til selv å ta beslutninger, har vi gjort denne organisasjonen flatest mulig”*. En desentralisert organisasjonsstruktur kan bli forklart ved at de ansatte har beslutningsmyndighet, også på det laveste nivået i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013). De får bestemme selv hva de skal gjøre, og

hvordan det skal gjøres. Dette understøtter daglig tjener ved følgende sitat: *“Vi ønsker at den som har best forutsetning for å kunne ta beslutninger, har myndighet til å gjøre det”*. Når vi stilte spørsmål til Magnulf med hensyn på den desentraliserte organisasjonen, og lurte på hva som var unikt med den, svarte han: *“Jeg vil jo si at alle er ansvarliggjort. Alle er sin egen økonomisjef, HR-sjef, markedssjef, osv. (...) Ledelsen fungerer mer som coaching, enn mer sånn «dette må du gjøre». Så det er mer coaching og ledelse, enn management”*.

I dialog mellom Bjørn Olav og Christian, poengterer Bjørn Olav dette: *“Det vi egentlig har gjort i Miles, det er å snu dette hierarkiet i den grad det er et hierarki, fordi vi er jo veldig flate. Vi må sørge for at medarbeiderne er kloke nok til å ta beslutningene”*. Dette viser at strukturen er så flat som mulig, hvor ledelsen delegerer beslutningsmyndighet til de ansatte. Det er som Bjørn Olav poengterer: *“«Den som skoen har på, vet best hvor skoen trykker». (...) Da er det veldig naturlig å flytte beslutningen til den som har skoen på, eller den som egentlig vet best, og har best forutsetninger for å ta beslutninger”*.

Et spørsmål vi har stilt i intervjuene, er om det finnes en type organisasjonsstruktur som passer best når Beyond Budgeting skal benyttes som en styringsmodell. Bjarte poengterer at: *“Vi har vært veldig tydelige på at det ikke er ett svar på hva som er riktig struktur. (...) Så hvis vi ser på prinsippet, så ser vi at det viktigste er å unngå dette med hierarki og byråkrati”*. På en måte kan dette bety at organisasjonsstrukturen ikke er avgjørende for å benytte Beyond Budgeting som en styringsmodell. Samtidig påpeker Bjarte at organisasjonen bør “unngå hierarkier og byråkratier”.

Samtidig må vi bemerke at poenget ikke er å finne løsningen på hvilken struktur som egner seg best. Med prinsippet menes det at bedrifter, i dette tilfelle Miles, må organisere seg på en smidig måte, og ikke rundt sentraliserte funksjoner (Bogsnes 2016). Daglig tjener påpeker at en smidig organisasjon er; *“en som er dynamisk og som kan ta raske beslutninger, kan endre seg når- og hvis nødvendig. Skal man få til det, så tror jeg det er en forutsetning å ha delegert myndighet til den som faktisk er klok nok til å ta beslutninger, og at alt dette baserer seg på tillit”*. Bjørn Olav poengterer videre at: *“Myndighet og tillit er helt sentrale faktorer for å få til en organisasjon som ikke er sentralisert eller hierarkisk”*.

Som vi nå har drøftet er Miles sin desentraliserte organisasjonsstruktur en viktig forutsetning for hvordan de klarer å praktisere tillitsbasert ledelse. I forhold til dette forskningsspørsmålet



vil vi trekke frem Bjarte sitt utsagn hvor han sier at det ikke finnes kun ett svar på hva en riktig struktur er. En del-konklusjon i forhold til dette forskningsspørsmålet er at den desentraliserte organisasjonsstrukturen ene og alene ikke er en avgjørende faktor for utøvelsen av Beyond Budgeting i praksis. Samtidig er det viktig å påpeke at Beyond Budgeting prinsippene kan formes etter egen struktur og organisasjon, men en nøkkelkomponent for å benytte en slik styringsmodell, er tillit. For at Miles skal kunne klare å flytte beslutningsmyndigheten ned til hver enkelt ansatt, vil vi videre drøfte vårt viktigste funn: Rekrutteringsprosessen til Miles.

### 5.5.2 Rekruttering

Vårt viktigste funn i vår datainnsamling, er viktigheten av Miles sin rekrutteringsprosess. Dette er en grundig og godt utarbeidet rekrutteringsstrategi som danner grunnlaget for hvordan virksomheten opererer i dag. Som Tom Georg forteller: *“Det var tankesettet vi ønsket å bygge Miles på. Bygge en veldig sterk kultur der vi som sagt håndplukket én og én, i det bildet. Vi lagde en rekrutteringsstrategi som både har blitt fryktet og anerkjent, hehe”*. Vi skal dermed se på hvorfor deres rekrutteringsprosess er, som Bjørn Olav poengterer; *“kulturens fødestue”*.

Karp definerer ressurser som; “human kapital, kompetanse, partnerskap, nettverk og andre aktiva som kan omsettes til verdi” (Karp 2014, 47). Karp (2014) poengterer videre at nøkkelen dermed er å besitte, få tak i, beholde og utvikle ressursene som organisasjonen har. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at betydningen av menneskelig kapital i kunnskapssamfunnet gjør at det har blitt stadig viktigere å tiltrekke og beholde kompetente medarbeidere. I intervjuet med daglig tjener Bjørn Olav spør vi om hva som er viktig for å utøve tillitsbasert ledelse. Da svarer han følgende:

*Jeg tror det som må ligge til grunn er at man må være dyktig på å rekruttere riktige mennesker, altså mennesker som kan passe inn i et selskap som Miles. Vi sier jo ofte at rekruttering er kulturen sin fødestue, altså der alt starter. Vi tror det er mye enklere å finne folk som passer inn i forhold til vår filosofi, enn å forsøke å endre på mennesker. Det er vanskelig å endre mennesker. Så det er mye viktigere å plukke de riktige. (...) En ting er at vi tror at kandidaten kan passe for oss, men kandidaten må selv kvalifisere seg ved å si «dette er noe jeg tror på».*

Jacobsen og Thorsvik (2013) poengterer at det er viktig å se etter personer som har samme mål og interesser som organisasjonen. Virksomheten må da finne personer som de tror vil

passe godt inn på bakgrunn av dette. I intervjuet med Annika forteller hun at Miles involverer mange forskjellige ansatte under hele rekrutteringsprosessen. Annika poengterer viktigheten av at de ansatte får ha en mening om kandidaten passer inn i Miles, eller ikke. Dette blir uttrykket i følgende sitat: *“Alle som er involvert i denne rekrutteringsprosessen har jo veto rett på å si at «dette tror jeg ikke på», og da stopper vi”*. En slik veto rett gir et bilde på hvor viktig en slik prosess er, og hvor viktig det er at alle parter føler det samme overfor kandidaten som blir vurdert for stillingen. Dette er en omfattende prosess. Annika poengterer videre at:

*Det er jo hele fire møter og minimum 10 referansesamtaler. Du skal ha konsulenter som kommer inn her og kjører de faglige intervjuene. (...) Det er jo et kvalitetsstempel for dem også, at når noen har vært gjennom den prosessen så vet jo de hva det er, og da er du på en måte en del av Miles-familien i det øyeblikket du trækker inn her og har signert tilbudet. Da er det ingen som lurer på om du er god nok, og du trenger ikke å lure på deg selv heller om du er god nok. Da er du god nok.*

Vi vil med bakgrunn i dette del-konkludere med at rekrutteringsprosessen til Miles er vårt viktigste funn. Rekrutteringsprosessen spiller en stor rolle for både deres tillitsbaserte ledelsesfilosofi, samt utøvelsen av Beyond Budgeting. Som Bjørn Olav sier: *“Det er først og fremst ut ifra troen på at vi greier å rekruttere kloke mennesker, og da kan vi like gjerne tro på at de tar klokke beslutninger enn meg. (...) De er vår viktigste ressurs, så det betyr jo at vi må organisere og drive annerledes med hensyn på medarbeiderne”*. Etter at vi nå i dette delkapittelet har drøftet hvordan rekrutteringsprosessen i Miles muliggjør deres flate og åpne organisasjonsstruktur, vil vi nå se nærmere på det siste prinsippet vi vil ta for oss i Beyond Budgeting; nemlig autonomi.

## 5.6 Forskningsspørsmål 3 - Autonomi

Det siste prinsippet vi skal drøfte i denne oppgaven er autonomi. Dette prinsippet går ut på at ledelsen skal gi teamene frihet og evne til å handle, og ikke mikro-styre dem. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) legger en virksomhet sin strategi, mål, og organisasjonsstruktur retningslinjer for, samt begrensninger på, de ansattes frihet i sitt arbeid. Vi skal med bakgrunn i dette, drøfte følgende forskningsspørsmål:

**På hvilken måte er autonomi en viktig faktor for å få et optimalt resultat av å utøve Beyond Budgeting i praksis?**

En gruppe kan bli definert som “to eller flere mennesker som er avhengige av hverandre for å løse oppgaver eller nå bestemte mål” (Karp 2014, 79). Forskning har vist at medlemmer av et team tar større ansvar og forpliktelse til teamet og arbeidet som ble utført, samt økt autonomi og selvbestemmelse (Karp 2014). Lai (2011) mener at autonomi handler om at mennesker skal oppleve valgfrihet, og i stedet for å bli styrt av andre, skal mennesker handle ut fra egen vilje. Da vi spurte Bjarte om hva autonomi handlet om, fikk vi følgende svar: *“Vi snakker om autonomi, og vi snakker om tillit. De to henger nøye sammen”*. Videre poengterte han at: *“Det handler mye om beslutningstaking. Hvis du leser mellom linjene i prinsippene så sier vi at beslutninger må tas til riktig tid og på riktig nivå. Det betyr så sent som mulig, gitt ledetider, og så langt ute i organisasjonen som mulig”*.

Som Lai (2011) poengterer, skal mennesker handle ut fra egen vilje og ikke bli styrt av andre. Daglig tjener gir følgende eksempel på dette; når ansatte ringer og spør om tillatelse til noe, svarer han ofte: *“Det er greit, men med en tilleggsmerknad. Det er siste gang du spør meg om det fordi du har myndigheten til å ta den beslutningen selv, da det er du som vet best om det er riktig”*. Dette sitatet viser praksisen med hensyn på delegering og myndighet. Slik delegering av myndighet kan sees i likhet med det Jacobsen og Thorsvik (2013) kaller for motivasjonsfaktorer. Disse motivasjonsfaktorene er blant annet ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon. Slik indre motivasjon er, ifølge Gjerde (2010), viktig for egen læring og utvikling. Det er denne motivasjonen som driver oss mennesker. Det er som Whitmore (1997) en gang sa: “Når jeg ønsker å gjøre noe, presterer jeg bedre enn når jeg må gjøre noe. Jeg ønsker for meg, jeg må for deg” (Gjerde 2010, 159).

Sitatet over illustrerer hva daglig tjener poengterer, da vi spurte han om regler og rutiner, og hva det kan gjøre med de ansattes innsats. Han påpeker at det kun er én regel, og den er; *“tenk selv, du er smart, ta en klok beslutning”*. Videre sier han at dersom det blir veldig regelstyrt vil *“de fleste bli ganske demotivert av det. (...) Jeg tror de fleste blir mer motivert av å jobbe mot mål, enn å ha en sjef over seg som sier; «du skal gjøre sånn, og når du har gjort det, skal du gjøre sånn»”*. Slik ansvarliggjøring er ifølge Karp (2014), en viktig faktor for selvledelse, og kan bidra til at de ansatte blir mer motiverte til å ta ansvar, og ta konsekvensene for egne handlinger. Ansvarliggjøring handler om, ifølge Gjerde (2010), å tilrettelegge for at de ansatte skal ta ansvar for egen læringsprosess og utvikling. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at noe

av det viktigste ledere kan gjøre, er å tilrettelegge for at de ansatte skal være i stand til å lede seg selv. Dette skal vi nå drøfte nærmere.

### 5.6.1 Medledelse

Johannessen og Olsen definerer selvledelse som å; “lede seg selv, sine overordnede kollegaer, konkurrenter, kunder og leverandører” (Johannessen og Olsen 2008, 20). Ifølge Wadel (2006) blir selvledelse forstått som den innflytelsen hver enkelt person utøver overfor en selv for å styre egen atferd, samt strategier for å motivere seg selv og styre egne tankemønstre. I intervjuet med Tom Georg fremkom det hva han mener om begrepet selvledelse: *“Det er mye sånn «meg selv, min karriere, meg selv som skal lykkes osv.».* *Det blir veldig sånn egosentrisk, som jeg ikke synes gagnar et fellesskap. Derfor synes jeg at medledelse er et mye bedre ord. For det sier at du er del av noe, du er med på noe”.* Dette viser seg å være et av våre funn i undersøkelsen, at Miles bruker begrepet “medledelse” fremfor “selvledelse”. Wadel (2006) poengterer at hensikten med selvledelse i samhandlingssituasjon, som i dette caset blir omtalt som medledelse, er ikke kun å få seg selv til å yte bedre, men også å yte godt sammen med andre. Tom Georg poengterer videre at:

*Selv om vi ikke bruker begrepet selvledelse så snakker vi en del om autonomi, oversatt da egentlig til selvstyring. Vi ønsker at hver og én skal ta de beslutninger som ligger naturlig for dem å ta. Alt ifra faglig utvikling, innkjøp av utstyr, hvilke konferanser de skal delta på, osv. Alt dette beslutter de selv.*

I praksis fremkommer det at det ikke nødvendigvis kun er én leder i Miles. De ansatte blir på mange måter sin egen leder (medleder), som følger gruppens mønster og tilpasser seg omgivelsene. Det er selvorganisering og samhandling som dominerer. I teorien blir slik praksis omtalt som flokking. For å lykkes med selvorganisering i en bedrift er det, ifølge Johannessen og Olsen (2008), avgjørende å bygge opp flokkens, eller med andre ord de ansattes, samhandlingskompetanse. Vi ser det derfor hensiktsmessig å presentere hva flokking er, og hvordan Miles opererer som en helhetlig organisme.

### 5.6.2 Flokking

Flokking er vesentlig for ledelse i kunnskapssamfunnet hvor det skal utvikles en enhet, billedlig sett som en fugleflokk. Flokken skal operere som en helhetlig organisme, hvor hvert

enkelt individ skal agere som kreative-, innovative- og selvstendige individer (Johannessen og Olsen 2008, 19). I en slik flokk er det ingen synlig leder, og flokken styres etter informasjonen som individene sammen danner. Bjørn Olav forteller at team er en viktig faktor for Miles sin daglige praksis, med følgende utsagn: *“Vi setter opp autonome team, skreddersydd for aktiviteten. Det tror jeg er et veldig typisk og konkret eksempel på hvordan man jobber «Beyond Budgeting-vis». Noen vil kalle dette smidig, eller rett og slett at man jobber veldig mulighetsorientert”*. Christian understøtter dette med hvordan Miles fungerer som en helhetlig organisme, og hvordan de opererer med medledelse og ikke selvledelse: *“Dette handler ikke nødvendigvis om kompetanse som sitter her og der, men det handler om hvordan skal du få folk til å jobbe sammen”*. Disse sitatene mener vi gir et godt bilde på hvordan Miles skaper autonomi i organisasjonen.

Gjerde (2010) poengterer at tillit står som et viktig element i coaching-relasjonen. I Miles handler det om å tilrettelegge for konsulentene, som lederne selv hevder er den viktigste verdien i Miles. Som daglig tjener har uttalt, handler ikke ledelse først og fremst om å styre noen, men heller å styre med noen. Da vi spurte Bjørn Olav om han styrer mye i løpet av en dag, fikk vi til svar at: *“Nei, jeg tror ikke man kan styre folk. Man kan få folk til å handle godt og riktig, ved hjelp av at man guider, og ved at man gir folk god opplæring”*. Dette sitatet sammenfaller med et kinesisk ordtak som Gjerde gjengir i sin bok: *“Gi noen en fisk, og han blir mett hele dagen. Lær noen å fiske, og han blir mett hele livet”* (Gjerde 2010, 57). Vi synes at disse to sitatene illustrerer godt hvordan ledelse utøves i Miles. Vi sitter da igjen med et spørsmål om hvordan ledelsen klarer å unngå anarki i virksomheten. Daglig tjener forteller at:

*Anarki brukes jo ofte i negativ forstand, hvor det ikke er noe styring. Hvis det ikke er noen prinsipper, blir det heller ikke noe retning. Da kan det bli et anarki, hvor alle løper i hver sin retning. I Miles mener vi at visjonen, verdiene og vår tillitsbaserte ledelsesfilosofi gir oss alle en retning.*

Dette er en sentral problemstilling med en slik delegert beslutningsmyndighet som er så fremtredende i Miles. Et mulig svar på dette kan være viktigheten av selvledelse i samhandlingssituasjoner (Wadel 2006). Slik medarbeidersamhandling krever ferdigheter i å motivere hverandre, skape en felles motivasjon og felles forståelse (Wadel 2006). Teorien understøttes av utsagn fra Christian, da han forteller om utfordringen med: *“Hvordan skal du få de små anarkiene til å jobbe litt mer sammen?”*, eller med andre ord, hvordan få de autonome teamene til å samhandle i riktig retning? Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at motiverte ansatte vil arbeide mot det som er godt for virksomheten som helhet. Christian

forteller videre at for å få teamene i organisasjonen til å jobbe godt sammen, må organisasjonen “sette inn individer som forstår hvordan kultur skal bygges mellom slike autonome team, og skape forståelse for hva de andre holder på med, og sørge for god informasjonsflyt mellom teamene”. Bjørn Olav følger opp med følgende utsagn:

*Alle er med og bidrar, og sånn er det på det beste i team, og det er kanskje noe av styrken ved å ha autonome team. Du ser selv hva som må gjøres, også gjør teamet det. Fordelene de da har er at de ikke trenger å spørre noen om å gjøre det. De har ressursene til å få utført det, og de har nok informasjon til å vite hva de skal gjøre.*

Dersom en klarer å optimalisere motivasjonen innad i de autonome teamene, mener Jacobsen og Thorsvik (2013) at virksomheten vil kunne oppnå både økonomiske og operative fordeler, samt skape et langsiktig konkurransefortrinn. På mange måter har Miles klart å bygge en organisasjonskultur med selvstendige individer som sammen arbeider mot samme mål; visjonen og verdiene. Problemstillingen som kan oppstå ved en slik tillitsbasert ledelsesfilosofi, med svært få regler og retningslinjer, er hvordan Miles skal kunne forhindre den negative betydningen av anarki i virksomheten. Dette kan Miles forebygge gjennom å skape og ivareta en organisasjonskultur som baserer seg på tilhørighet, verdier og tillit. Dette vil være retningsskapende for Miles.

### **5.6.3 Organisasjonskultur**

Edgar Schein definerer organisasjonskultur som; “den kollektive læringen en organisasjon eller gruppe utvikler for å skape resultater over tid” (Karp 2014, 69). Erlien (2015) mener at det å ha et godt mellommenneskelig forhold til sine medarbeidere og overordnede, er viktig for å skape trivsel i hverdagen, samt at det øker muligheten for å gjøre en god jobb. Som vi har forklart tidligere, er konsulentene ute på oppdrag i kundeprosjekter, mens de som er i ledergruppen sitter inne på kontoret. Utfordringen vil dermed være å bevare organisasjonskulturen og følelsen av tilhørighet for konsulentene som tilbringer sin hverdag utenfor Miles sine lokaler. Denne problemstillingen spurte vi Magnulf om, og det viste seg at vår hypotese stemte. Han fortalte at: “Det er jo en kjempeutfordring i alle konsultentselskaper. Vi har vært ekstremt bevisst på det helt siden starten, at dette gjør det vanskeligere å skape den gode tilhørighetsfølelsen”. I likhet med Magnulf beskriver også Tom Georg, i sitatet under, problemstillingen mange konsultentselskaper står overfor.

*Ja, det er egentlig en stor utfordring. Kanskje vi er en av de som har knekt den koden best og først. Det handler litt om hvordan man bygger relasjoner med folk, og hvordan man bygger lojalitet. Når du sitter ute hos en kunde åtte timer hver dag, så er det der du bygger deg lojalitet, fordi det er den bedriften du sitter med hver dag og det er den bedriften du jobber for å lage løsninger for hver dag. Så vi må finne ut hvordan vi likevel skal klare å beholde medarbeidernes lojalitet til Miles. En av de tingene vi har fokusert mye på er det å bygge relasjoner gjennom for eksempel sosiale arrangementer.*

Med tanke på denne utfordringen, lurte vi derfor på om de ansatte føler mer tilhørighet til kundene de sitter hos i det daglige, fremfor Miles hvor de er ansatt. Da svarte Bjørn Olav følgende:

*Våre konsulenter vil nok helt klart si Miles, men de kan nok også føle at de har nærmest to arbeidsgivere. (...) Så det blir jo da enda viktigere for oss å bygge den stoltheten av å være i dette selskapet, gleden ved å møte kollegaene dine, gleden av å få god faglig utvikling sammen med kollegaene dine.*

Karp poengterer: “Kultur er de verdiene som holder organisasjonen sammen” (Karp 2014, 68). For å kunne skape en god organisasjonskultur, forteller Bjørn Olav at:

*Vi har innført et obligatorisk kulturprogram som vi kaller for Social Miles. Nettopp fordi vi ikke møtes i det daglige. (...) Da må vi bygge kultur. Vi må lage oss arenaer, møteplasser, som ligger i dette Social Miles programmet vårt. En gang i måneden møtes vi og gjør noe hyggelig sammen.*

Vi reagerte da daglig tjener benyttet ordet “obligatorisk” da dette er et ord som på mange måter kan minne om detaljstyring. Vi valgte derfor å stille oppfølgingsspørsmål om dette. Daglig tjener Bjørn Olav besvarer spørsmålet med: “Det er litt detaljstyring, og det er en regel. Det er på ettermiddagen så får du ikke barnevakt så har du ikke mulighet til å delta. Vi tvinger jo ikke folk”. I likhet med Bjørn Olav, forteller Annika at; “det passer jo ikke alltid for alle. Sånn er det jo. Vi har masse småbarnsforeldre. Det går det jo ikke at alle kommer hver gang”.

Erlie (2015) forklarer at det å ha godt mellommenneskelig forhold til sine kollegaer, skaper trivsel. Som daglig tjener poengterer er dette “ekstremt utfordrende. Hvordan får man folk til å trives, og bli kjent osv.? Det er jo derfor vi bruker så mye penger og ressurser på dette vi kaller for Social Miles”. Det er en arena hvor de ansatte skal bli kjent, hvor de kan skape samhold, og bli en helhetlig organisme. Det handler om som Magnulf sier, å se på mennesket på en litt annen måte: “Se på den ansatte som et menneske som du har lyst til å være sammen med. Vi behandler de mer som en venn, eller som en utvidet familie”. Vi tror dette er et litt

annerledes verdisyn som skinner igjennom i deres unike organisasjonskultur. Social Miles er en “strategi” som Miles har utarbeidet fra dag én, og som er med på å bevare organisasjonskulturen. Peter Drucker sa en gang; “culture eats strategy for breakfast” (Karp 2014, 69).

Vi ser med dette viktigheten av å skape en organisasjonskultur som bygger på tillit og samhandling i organisasjonen. Dette er utfordringer som Miles kontinuerlig må jobbe med, hvor styrken ligger i samholdet mellom de ansatte i virksomheten. Det er dermed viktig å poengtere at Miles har funnet en løsning for å styrke organisasjonskulturen i egen virksomhet, som fungerer svært godt for dem. Dette kan dermed sees på som en inspirasjon for andre å etterfølge, men daglige utfordringer vil være annerledes fra organisasjon til organisasjon. Dermed er del-konklusjonen for dette delkapittelet at å skape en følelse av fellesskap, medledelse og samhandling er viktige faktorer for Miles sin daglige praksis i henhold til autonomi-prinsippet.

## 6.0 Konklusjon

Vi har så langt i vår bacheloroppgave knyttet teori opp mot funn i vår datainnsamling, og vi vil nå konkludere opp mot valgt problemstilling:

*På hvilken måte kan styringsmodellen Beyond Budgeting bli utøvd i praksis?  
-en casestudie av Miles Oslo*

Vi ønsker å poengtere at våre funn og drøftinger kun er gjeldende innenfor de avgrensninger som vi har tatt i denne oppgaven. Undersøkelsen er ikke generaliserbar, da oppgaven baseres på en casestudie av Miles. Funnene er ingen fasit på hvordan en organisasjon bør utøve Beyond Budgeting prinsippene i sin virksomhet. Vår drøfting er kun basert på datainnsamling fra Miles Oslo. Miles er en virksomhet som vi mener er født Beyond Budgeting. Gjennom vår drøftelse ser vi at det som ligger til grunn for deres praksis, er deres tillitsbaserte ledelsesfilosofi.

For å kunne si at en bedrift utøver Beyond Budgeting, må prinsippene i stor grad etterleves. Vi ønsker dermed å igjen poengtere at det er en stor forskjell mellom “talking the talk” og “walking the walk” (Sachs og Kundu 2015). Med andre ord må virksomheter i dagens



kunnskapsindustri “walk the talk”, dersom en vellykket benyttelse av Beyond Budgeting er ønsket. Formålet med Beyond Budgeting er ikke å kun bli kvitt budsjettene, slik kanskje navnet kan først tolkes. Hensikten er å skape en smidig organisasjon, med mer fokus på mennesker (Bogsnes 2016).

I delkapittel 3.4 presenterte vi vår hypotesemodell. Hypotesemodellen ble utformet på bakgrunn av våre forskningsspørsmål. Disse forskningsspørsmålene skal være med på å besvare vår overordnede problemstilling. Vi skal nå ta for oss hvert enkelt forskningsspørsmål, og med det presentere en overordnet konklusjon til vår problemstilling.

## **6.1 Forskningsspørsmål 1**

**På hvilken måte kan bedrifter i dagens kunnskapsindustri styre etter prinsippet verdier?**

Dette forskningsspørsmålet blir besvart med utgangspunkt i Miles Oslo, hvor det fremkommer at deres verdier, samt visjon, ligger til grunn for all beslutningstaking i organisasjonen. Vi kan se at Miles sitt verdigrunnlag er styringsverktøyet til alle i organisasjonen. Verdiene skal sitte i ryggraden på alle ansatte, hvor disse virker styrende for ønsket atferd i virksomheten, og hvor disse skal gjennomsyre alle aktiviteter innad og utad i organisasjonen. Konklusjonen er dermed at verdier gir retning til beslutningstaking i de fleste beslutninger som skal tas i organisasjonen. I Miles sitt tilfelle er prinsippet verdier svært ledende for atferd og beslutningstaking innad og utad i organisasjonen.

## **6.2 Forskningsspørsmål 2**

**På hvilken måte er organisasjonsstrukturen avgjørende for utøvelsen av Beyond Budgeting i praksis?**

En av de mest fremtredende elementene ved Miles sin praksis er deres svært desentraliserte organisasjonsstruktur, hvor beslutningsmyndigheten til å bestemme hva de skal gjøre, samt hvordan det skal gjøres, er flyttet ned til hver enkelt ansatt. Dette muliggjøres ved den omfattende rekrutteringsprosessen hvor ledelsen finner de riktige personene som kan håndtere en slik tillit og ansvar. Vårt viktigste funn i denne bacheloroppgaven er dermed betydningen

av Miles sin rekrutteringsprosess, som forutsetter at Miles kan operere med en slik organisasjonsstruktur som de gjør. I dagens kunnskapssamfunn er viktigheten av å tiltrekke og beholde ansatte blitt stadig større. Organisasjoner i kunnskapsindustrien bør derfor fokusere på viktigheten av en god rekrutteringsprosess.

Konklusjonen vår er dermed at det ikke er én bestemt organisasjonsstruktur som er avgjørende for utøvelse av Beyond Budgeting. Samtidig ser vi betydningen av å redusere hierarki og byråkrati, og heller etterstrebe organisasjonsstrukturer som er smidige, tilpasningsdyktige, menneske- og mulighetsorientert. En smidig organisasjon kan raskere reagere på endringene som stadig oftere oppstår i markedet og omgivelsene. Dette er også et av formålet med Beyond Budgeting og samtidig noe vi har sett at Miles i stor grad etterstreber.

## 6.3 Forskningsspørsmål 3

**På hvilken måte er autonomi en viktig faktor for å få et optimalt resultat av å utøve Beyond Budgeting i praksis?**

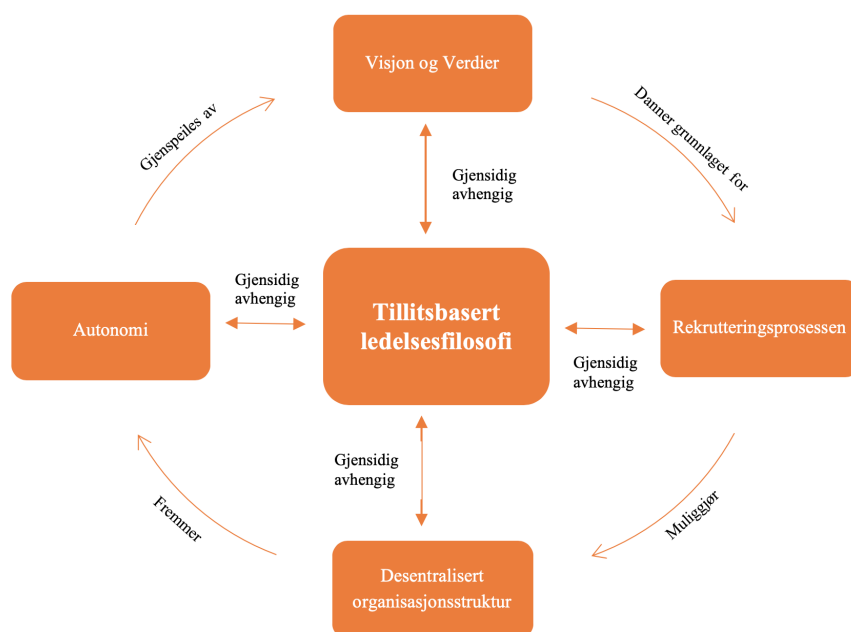
Autonomi i henhold til Miles Oslo sin praksis, handler om viktigheten av medledelse og å skape en organisasjonskultur som baserer seg på tillit og samhandling. Hver og én i Miles har tillit i form av at ledelsen mener at medarbeideren selv har de beste forutsetningene for å ta en klok beslutning. Autonome team, uten regler og budsjetter, står svært sentralt i hvordan Miles organiserer seg rundt aktiviteter som skal gjennomføres. Vi opplever at de autonome teamene i Miles tar større ansvar for det som samlet blir levert, da alle opplever en større forpliktelse til teamet og arbeidet. Det blir som Whitmore (1997) en gang sa “jeg ønsker for meg, jeg må for deg” (Gjerde 2010, 159). Slike autonome team er dermed mer mulighetsorienterte, da de selvledende individene innad i teamet selv vet best hva som skal til for å få et godt resultat.

En utfordring Miles kan stå overfor i fremtiden vil være å bevare den unike organisasjonskulturen og dermed tilhørigheten til Miles. Dette er spesielt viktig da bedriften vokser. For at bedriften skal kunne etterleve å være “en fremragende arbeidsplass” er det en nødvendighet at konsulentene føler en sterk tilhørighet til Miles. Dette fordi konsulentene tilbringer dagene sine utenfor Miles sine lokaler og dermed ikke direkte med sine Miles-kollegaer.

Vi har funnet at autonomi står svært sentralt i Miles sin utøvelse av Beyond Budgeting. Vi vil også tro at dette vil gjelde for andre bedrifter i kunnskapsindustrien, som ønsker å benytte Beyond Budgeting som styringsmodell. Konklusjonen i dette forskningsspørsmålet er dermed at for å kunne få autonomi i organisasjonen, er det viktig å skape en organisasjonskultur hvor de ansatte leder med hverandre, billedlig sett som en fugleflokk. Miles etablerer autonome, smidige og mulighetsorienterte team, hvor beslutningsmyndighet til å ta kloke beslutninger er delegert til de som best kan ta beslutningen. Dette mener vi er en god måte å praktisere Beyond Budgeting.

## 6.4 “Tillit er jo en nøkkelkomponent i Beyond Budgeting”

Som tidligere poengtert er tillit en nøkkelkomponent for å utøve Beyond Budgeting i praksis. En gjennomgående faktor i alle de tre forskningsspørsmålene er Miles sin tillitsbaserte ledelsesfilosofi. De tre Beyond Budgeting prinsippene som vi valgte å drøfte, er implementert i Miles sin tillitsbaserte ledelsesfilosofi. Prinsippene brukes for å styre virksomheten mot en kontinuerlig forbedring, samt ytterligere vekst i markedet til Miles. Styringsmodellen Beyond Budgeting er dermed en naturlig konsekvens av å drive en slik tillitsbasert ledelsesform som Miles gjør. Vår endelige konklusjon på problemstillingen: **“På hvilken måte kan styringsmodellen Beyond Budgeting bli utøvd i praksis? -en casestudie av Miles Oslo”**, vil vi nå presentere ved hjelp av vår selvlaget modell:



I Miles starter alt med deres visjon og verdier. Dette danner grunnlaget for deres gode rekrutteringsprosess. En slik rekrutteringsprosess muliggjør deres desentraliserte organisasjonsstruktur, som fremmer og gir grunnlag for autonomi og medledelse i virksomheten. Autonomi gjenspeiles igjen ved Miles sine verdier “faglig autoritet” og “varme” og deres visjon “en fremragende arbeidsplass”. Resultatet av disse fire elementene er Miles sin tillitsbaserte ledelsesfilosofi. Vi mener at det er disse fem elementene som ligger til grunn for hvordan Miles benytter styringsmodellen Beyond Budgeting i praksis.

Vi har avslutningsvis i denne bacheloroppgaven gjort oss en refleksjon over egen oppgave. I studiet av ledelse i både Beyond Budgeting og i Miles, er det én ting som står sentralt. Det er menneskene (ansatte) i en organisasjon som er viktigst, og det er de ansatte som kommer først (for selskap i kunnskapsindustrien). Vi synes Simon Sinek har sagt dette på en flott måte, og vil både gi vår tilslutning til, samt dele dette sitatet:

*“The responsibility of a company is to serve the customer. The responsibility of leadership is to serve their people so that their people may better serve the customer. If leaders fail to serve their people first, both customer and company will suffer” (Twitter).*

*-Simon Sinek*

## 7.0 Litteraturliste

- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Berg, Terje. 2018. *Grunnleggende økonomistyring*. 2. utgave. Oslo: Cappelen Damm.
- Bogsnes, Bjarte. 2016. *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. 2. utgave. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc
- Erlien, Bente. 2006. *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforl.
- Gjerde, Susann. 2010. *Coaching: hva - hvorfor - hvordan*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Gjerde, Susann. 2018. "Ledelse som løvetann: kritiske perspektiver på ledelse i kontekst." *Magma*, 80-87. Lesedato: 1. Mars 2019:  
<https://www.magma.no/ledelse-som-lovetann-kritiske-perspektiver-pa-ledelse-i-kontekst>
- Gjønnes, H. Svein og Tor Tangenes. 2014. *Økonomi- og virksomhetsstyring strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Hennestad, Bjørn W. og Øivind Revang. 2017. *Endringsledelse og ledelsesendring*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforl.
- Heupela, Thomas og Sven Schmitzb. 2015. "Beyond Budgeting - A High-hanging Fruit The Impact of Managers' Mindset on the Advantages of Beyond Budgeting." *Procedia Economics and Finance* 26, 729-736. Lesedato: 4. Februar 2019:  
[https://ac.els-cdn.com/S221256711500831X/1-s2.0-S221256711500831X-main.pdf?\\_tid=9a516b02-dbeb-4ebf-b9b9-da83770ad51e&acdnat=1552484179\\_717b618d559afd06d329fda05bb785ba](https://ac.els-cdn.com/S221256711500831X/1-s2.0-S221256711500831X-main.pdf?_tid=9a516b02-dbeb-4ebf-b9b9-da83770ad51e&acdnat=1552484179_717b618d559afd06d329fda05bb785ba)
- Jacobsen, Dag I. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per-Arne Tufte. 2005. *Kvalitativ Dataanalyse i Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. 2. utgave. Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per-Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2008. *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforl.

- Karp, Tom. 2014. *Endringer i organisasjoner*. Oslo: Cappelen-Damm.
- Krumsvik, Rune J. 2014. *Forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Lai, Linda. 2011. "Kompetansemobilisering og egenmotivasjon." *Magma*, 49-55. Lesedato: 16. April 2019: <https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>
- Laloux, Fredric. 2016. *Reinventing Organizations*. Frankrike: Bruxelles
- Larsen, Ann Kristin. 2017. *En enklere metode*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforl.
- Miles. a. DNA. Lesedato: 13. Mars 2019: <https://www.miles.no/dna>
- . b. Forretningsrådgivning. Lesedato: 13. Mars 2019: <https://www.miles.no/forretningsradgivning>
- . c. Konsulenttenester. Lesedato: 13. Mars 2019: <https://www.miles.no/konsulenttenester>
- . d. Menneskene. Lesedato: 18. April 2019: <https://www.miles.no/menneskene/bergen/tom-georg-olsen>
- . e. Menneskene. Lesedato: 18. April 2019: <https://www.miles.no/menneskene/oslo/bjorn-olav-semundseth>
- . f. Menneskene. Lesedato: 18. April 2019: <https://www.miles.no/menneskene/oslo/annika-fjeldstad>
- . g. Menneskene. Lesedato: 18. April 2019: <https://www.miles.no/menneskene/oslo/magnulf-pilskog>
- . h. Menneskene. Lesedato: 18. April 2019: <https://www.miles.no/menneskene/oslo/christian-martinsen>
- . i. Om oss. Lesedato: 13. Mars 2019: <https://www.miles.no/om-oss>
- . j. Prosjektleveranser. Lesedato: 13. Mars 2019: <https://www.miles.no/prosjektleveranser>
- . k. UX. Lesedato: 13. Mars 2019: <https://www.miles.no/ux>
- Nsd. Samtykke. Lesedato: 18. Mars 2019: <https://nsd.no/personvernombud/hjelp/samtykke.html>
- Sachs, Aron. og Anupam Kundu. 2015. "ThoughtWorks." *The Unfinished Business of Organizational Transformation*, 12. November. Lesedato: 6. Mai 2019: <https://www.thoughtworks.com/insights/blog/unfinished-business-organizational-transformation>
- Twitter. Simon Sinek. Lesedato: 31. Mai 2019: <https://twitter.com/simonsinek/status/979456450803183617>

Vora, Tanmay. 2005. "Mindset Shifts For Organizational Transformation." Gaspire - in company culture. Lesedato 6. Mai 2019:

<http://gaspire.com/2015/11/23/mindset-shifts-for-organizational-transformation/>

Wadel, Cato. C. 2006. "Om å lede seg selv med andre. Selvledelse i medarbeidersamhandling." *Universitet i Stavanger - Institutt for medie-, kultur og samfunnsfag*, 60-77. Lesedato: 19. Februar 2019:

<http://ojs.novus.no/index.php/SID/article/view/917/911>

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Som vi vet benyttes ordet daglig tjener istedenfor daglig leder, hva legger dere i dette?
  - Hva er det som må/bør ligge til grunn for å kunne utøve en slik tillitsbasert ledelsesfilosofi, som dere i Miles er kjent for?
2. Hvordan syns du det er å lede etter en slik ledelsesfilosofi?
  - Kan du gi noen eksempler på hvordan du utøver ledelse i det daglige?
3. Opplever dere noe skepsis rundt den tillitsbaserte ledelsesfilosofien dere benytter?
4. Hva legger du i begrepet Beyond Budgeting?
  - Hva er målet med å lede etter Beyond Budgeting?
  - Hvordan reagerer omgivelsene til dette?
  - Hvem inspirerte dere?
5. Hva menes med å lede etter prinsippet verdier?
  - Hvordan går det an å lede en organisasjon uten tallfestede mål?
  - Blir det å måle etter slike verdier for flott og for stort? Hvordan gjør dere det egentlig i praksis?
6. Hva menes med å lede etter prinsippet organisasjon hvor organisasjonen skal være smidig, uten sentraliserte funksjoner?
  - Hva mener du er unikt med Miles sin organisasjonsstruktur?
  - Hvordan klarer dere å bevare kulturen og tilhørigheten da dere er et konsultentselskap med konsulenter som egentlig ikke omgis med de ansatte i Miles?
7. Hva menes med å lede etter prinsippet autonomi?
  - Siden konsulentene sitter utenfor Miles lokalene, og på ulike lokasjoner. Kan dere fortsatt si at dere arbeider i team, eller blir de mer "alene".
  - Hvor stor rolle mener du selvledelse/medledelse spiller i Miles?
8. Er det noe forskjell på teori og praksis?



## Vedlegg 2: Informert samtykkeskjema

### Informert samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet:

***"På hvilken måte kan styringsverktøyet Beyond Budgeting bli utøvd i praksis?"***

***-et casestudie av Miles Oslo***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *se på hvordan styringsverktøyet Beyond Budgeting blir praktisert i Miles Oslo*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. Til informasjon er ikke problemstillingen over ferdigstilt, men det er dette temaet denne oppgaven vil omhandle.

#### **Formål**

Vi er studenter ved Høyskolen Kristiania og skal våren 2019 skrive vår avsluttende bacheloroppgave. Formålet med denne bacheloroppgaven er å se nærmere på hvordan teorien Beyond Budgeting blir praktisert i Miles Oslo. Vi ønsker å se nærmere på verdier, tillitsbasert ledelse, desentralisert struktur og selvledelse/medledelse. Vi ønsker å få din oppfatning, synspunkter og meninger til hvordan ledelsesformen blir praktisert per dags dato og hvilke metoder som blir benyttet for å fremme medledelse, engasjement og motivasjon hos alle ansatte i Miles Oslo.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger». Det er dermed vi som studenter som er ansvarlig for dette forskningsprosjektet/bacheloroppgaven.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi ønsker å intervju deg da vi ser på din stilling/rolle i Miles Oslo som relevant i henhold til de opplysningene/informasjonen vi ønsker til vår bacheloroppgave.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Vi kommer til å benytte en kvalitativ metode som vil innebære at vi benytter dybdeintervjuer som metode. Hvis du velger å delta vil dette si et dybdeintervju på 20-30 min, hvor vi ønsker å samle inn egne erfaringer, synspunkter og meninger rundt styringsverktøyet Beyond Budgeting og ledelsesfilosofien tillitsbasert ledelse. Opplysningene vil bli samlet inn ved lydopptak, noe som bidrar til kvalitetssikring av innhentet informasjon, samt korrekt gjengivelse av informasjon som har fremkommet i intervju.

### **Deltagelse i prosjektet**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, skriver du under på samtykkeskjema. I forbindelse med oppgaven ønsker vi å bruke deres stilling/rolle i bedriften. Dette for å kunne besvare oppgaven på best mulig måte. Samtykket går dermed ut på å godkjenne at vi for eksempel bruker ditt navn, rolle/stilling eller annen informasjon tilknyttet bedriften Miles. Du kan når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. 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 beskrevet i dette skrevet. Intervjuene vil bli tatt opp på en av studentenes mobiltelefon, hvor vi senere vil lagre dette i egen mappe på datamaskinen som vil bli delt med alle 3 studentene ved prosjektgruppen. Dette gjøres kun for å gjøre transkribering prosessen bedre, og de transkriberte intervjuene vil bli lagret i samme mappe som lydopptakene slik at alt blir lagret samlet. Navnene på studentene som vil ha tilgang på disse opplysningene er Rebekka Bakke, Siri Gottenborg og Christine Korneliussen Grosvold.

De transkriberte intervjuene vil bli vedlagt i Bacheloroppgaven for en kvalitetssikring for sensoren at ingen opplysninger eller utsagn er falske. Høyskolen Kristiania spør studenter med gode besvarelser (karakter A eller B) om å legge ut gode oppgaver på deres nettside. Disse oppgavene vil være tilgjengelig for alle. Om vi får denne muligheten **vil vi avklare med deg nå i forkant om dette er noe du ønsker/godkjenner eller ikke.**



## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *På hvilken måte kan styringsverktøyet Beyond Budgeting bli utøvd i praksis? -et casestudie av Miles Oslo?*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- “ å delta i dybdeintervju
- “ at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes, spesielt for å fremheve hva min stilling/rolle er i Miles Oslo og mine tanker rundt ledelsesperspektivet – hvis aktuelt
- “ at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til bacheloroppgaven er ferdig vurdert og vil bli værende i den ferdigstilte bacheloroppgaven i senere tid for å kunne bli publisert etter prosjektslutt – hvis aktuelt.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1. Juli 2019, samt at opplysningene og intervjuene vil være vedlagt i den ferdigstilte bacheloroppgaven etter prosjektslutt.

Prosjektdeltaker:

Signatur:

Dato

-----

## Vedlegg 3: Utdrag fra transkriberte intervjuer

### Vedlegg 3.1

**Bjørn Olav:** Ja, si krise da. Krise kan være så mangt, det kan være akutte ting som skjer, det kunne være at en av våre ansatte ...

**Moderator:** Hva hadde skjedd ved en ny finanskrise da liksom?

**Bjørn Olav:** Ja, ikke sant. Dette selskapet har jo drevet på siden 2005, det har vært en jevn oppgang hele tiden.

**Christian:** Selv i 2008.

**Bjørn Olav:** Ja, men hva hvis det blir dårligere tider? Hvor robust er modellen da? Nå skal det sies at det gikk bedre med oss enn med mange andre i 2008 og 2009. Det skal også sies at i Norge så var finanskrisen minimal, sammenlignet med andre land.

**Moderator:** Men sånn litt sånn avsluttende da, som dere sitter og sier at ... for å ta det litt mer av den romantiseringen da, dere sier jo at det er mer de konsulentene som sitter og tar alle beslutninger, hva sitter dere ledere egentlig og gjør?

### Vedlegg 3.2

**Moderator:** “Vi lurer litt videre på, siden vår oppgave i hovedsak handler om hvordan bruke disse prinsippene i praksis, så lurer vi avslutningsvis på om det er noen forskjell på teorien og praksisen? Har dere i Miles sett noe forskjell på selve teorien og hvordan den hos dere blir utøvd i praksis?”

**Tom Georg:** “Svaret på det er nei, men jeg skal forklare hvorfor. I Miles er det nok veldig samsvar mellom det vi predikerer og det vi gjør. Også vil jeg samtidig si at Miles, med den type forretningsmodell som de har der folkene våre sitter ute hos kundene store deler av tiden, nok gjør at vi unngår en del problemstillinger som vi ellers ville fått og som også kanskje ville gjort at vi kanskje måtte ha tviket litt på disse prinsippene eller retningslinjene. Jeg har lyst til å være litt ydmyk i forhold til det. Det er ikke egentlig vi som styrer konsulentene i hverdagen. Det er det kunden som gjør. Vi har jo en begrenset påvirkning på ledelsesfilosofien ute hos kundene selv om vi reiser nå rundt å predikerer dette, men det gjør at vi slipper littegrann lettere unna. Jeg tror at hvis vi hadde hatt alle på huset hele tiden, så hadde vi blitt oftere eksponert for ulike problemstillinger knyttet til dette og måtte løst de da”

**Moderator:** “Ja, for det var også noe vi snakket om, om hvordan dere på en måte klarer å holde på den kulturen og sånt no, som hvertfall utenfra ser veldig fin og flott ut, men hvordan er det man på en måte klarer å holde på den kulturen når egentlig alle ansatte i Miles sitter ute i andre bedriften?”

**Tom Georg:** Ja, det er egentlig en stor utfordring. Kanskje vi er en av de som har knekt den koden best og først. Det handler litt om hvordan man bygger relasjoner med folk, og hvordan man bygger lojalitet.