



TAKE LEAD

16. mars 2023

Tom Georg Olsen

Tom Georg Olsen

Sivilingeniør IT, automasjonsingeniør, hjelpepleier

30 års ledererfaring

- Medgründer og konserntjener i Miles
- Styrevern
- Mentor
- Foredragsholder
- Gjesteforeleser – NHH og BI
- Investor



Hei, vi er Miles!

- Verdibasert IT-selskap
- Etablert i 2005 i Bergen
- 240 medarbeidere
- Consulting og Team-as-a-Service



Bergen – Oslo – Stavanger – Haugesund - Trondheim – Ålesund - Vilnius - Kaunas

VÅR TILLITSBASERTE PRESTASJONSMODELL

Filosofi
(Ambisjoner)

Kultur
(Strategi)

Prestasjoner

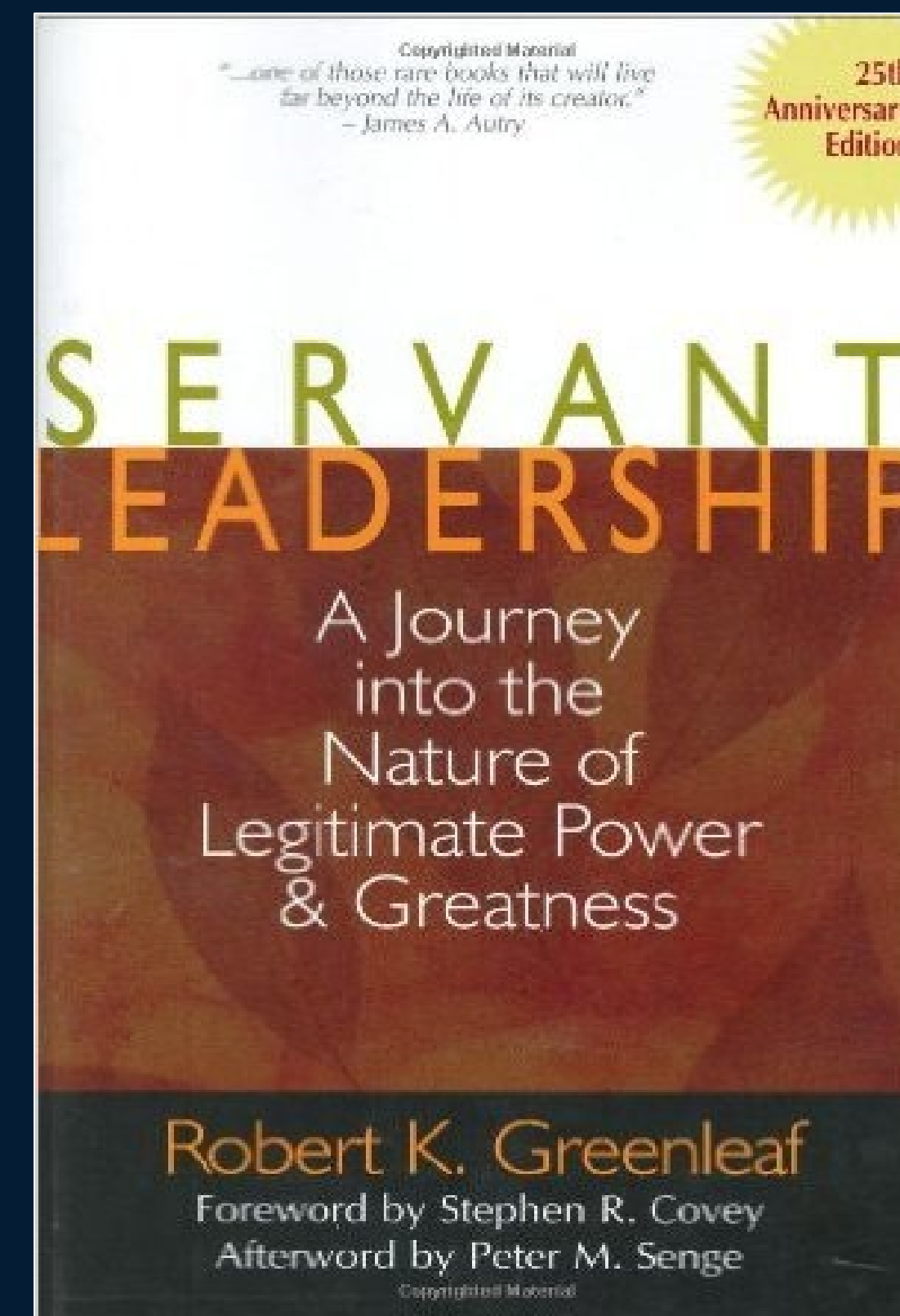
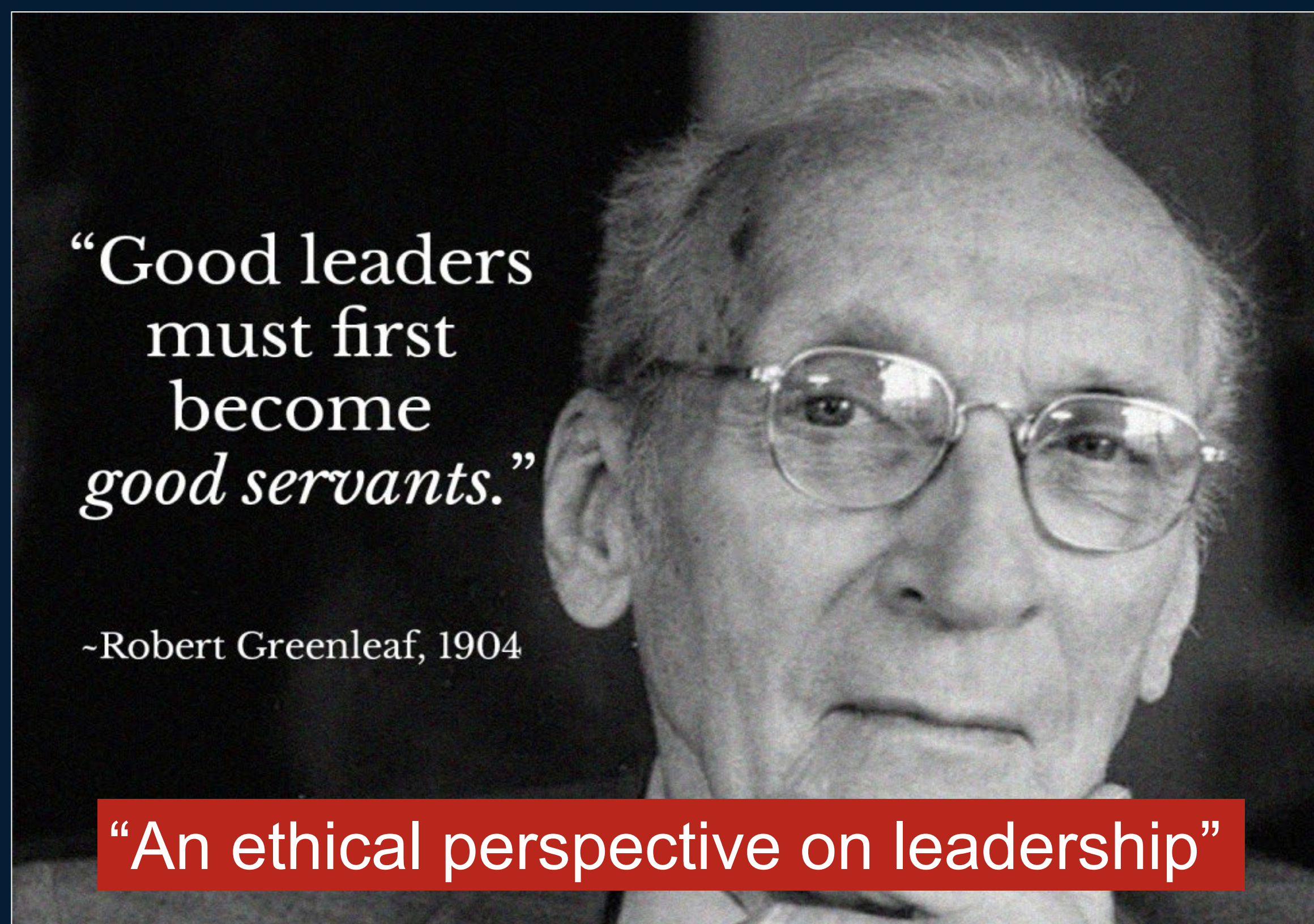
Fornøyde medarbeidere
Fornøyde kunder
Solid økonomi
Vekst og utvikling

Miles

NHH Forskningsprogram 2013-2017

Future-Oriented Corporate Solutions

LEDELSE AV KUNNSKAPSMEDARBEIDERE



Gikk opp i røyk

Toluene på Magnummen i Hedmark stoppet mandag ettermiddag to illussiske staborgene i en kontroll. De to hevdet at de var på vei til Bergen for å jobbe, men kunne ikke svare på om de hadde vært i Norge og jobbet tidligere. Toluene faltet mistanke om smugling, og tok bilen inn i kontrollstasjonen for en grundig sjekk. Under kontrollen fant de 51 120 sigaretter, gjemt i gulvet og stoffangeren. En patrulje fra Kongsvinger politistasjon ble tilkalt, og hentet de to illussene. Politiet tok også beslag i bilen.



FANGST: VIL BLOT, kunne tolkne at etter et dette gjensidige sjekkspillet ble fjerne. FOTO: TOLLKONTROLLEN

Travelt brannår

Den operative avdelingen i Lindsø og Meland brannvern var i aksjon totalt 303 ganger i løpet av 2015. Det melder avisen Nordherdand. 27 av disse var rane bygningbranner, mens de tre ganger måtte ta hånd om bilbranner. Det var ingen skogbranner i de to største nordalandskommunene nord for Bergen, men 18 ganger var brannvernet ute på oppdrag relatert til trakt eller gras. 59 utrykninger ragnas som unødvendige alarmer, mens to blir betegnet som falsk alarm. Lindsø kommune hadde klart flest av oppdragene. 228 foregikk der, mens de resterende 65 var jobber som ble gjort i Meland kommune.

Miles-sjefen leder som «en tjener»

NHH FORSKER PÅ IT-GRÜNDER

Tom Georg Olsens lederstil pirret tre NHH-forskere.

STIAN H. ESPELAND

BERGEN: - Hvordan er det å være forskningsobjekt?
- Ha. Ha. Som oftest er det vel dyr man forsker på, svarer Tom Georg Olsen og ler litt til.
- Å få dyktige fagfolk til å se på oss med analytiske øyne er nyttig, fortsetter han.

Vekstbedrift
Olsen sier han har lært svært mye ledelseslitteratur. - Jeg er opptatt av å bygge en organisasjon hvor folk viser lederskap uavhengig av rolle, sier han.

IT-konsulentfirmaet Miles ble etablert i Bergen sommeren 2005, og har siden ekspandert til Oslo og Stavanger. Nå planlegger Miles å etablere kontorer i Mumbai, India. Fra 2012 til 2013 økte konsernets omsetning fra 120 millioner til over 140 millioner. I samme periode har staben vokst fra 80 til 95. IT-gründeren leder med andre ord et selskap i vekst.

- Men vi har ingen mållatt eller budsjett for hvor store vi skal bli, sier Olsen, som har ledelseserfaring fra store IT-bedrifter som Telemor og Emmentor fra tidligere.

- Ansatte i førersetet
NHH-forskere mener Olsen praktiserer en «fjendeledelse» i Miles.

- Monstrø. Jeg har tidligere sagt spøkefullt at jeg er daglig tjener i stedet for daglig leder. Med det mener jeg at vi er en flat organisasjon hvor jeg er mer en tilrettelegger, slik at konsulentene skal gjøre en best mulig jobb, sier Olsen.

«Servant Leadership» er en ledelsesfilosofi utviklet av James K. Covey på 1970-tallet. Forskeren mente at tradisjonelt, toppstyrt lederskap ikke er bra for arbeidsmoralen. For å bli gode ledere må man være gode



KJEKT: Det føles drøyt å få ekspertinteresse rundt det vi driver med og måten vi bygger selskapet på, sier Tom Georg Olsen i Miles, som har 42 medarbeidere jobber i Bergen. AS/NYFOTO: MAGNE TURBY

gjør. Og slik praktiseres lederskap i Miles, opplyser Therese E. Sverdrup ved Norges Handelshøyskole (NHH).

- De ansatte har en genuin opplevelse av at ledelsen setter dem foran seg selv. Bedriften har ingen mål eller budsjett, og er mest opptatt av at de ansatte skal ha det bra, sier hun.

Sammen med forskerkollegene Alexander Sandvik og Torstein Neshøim har hun intervjuet 18 Miles-konsulenter. De har hatt systematiske samtaler med daglig leder, gjort observasjoner av møter, samt studert presentasjoner og blogger. I tillegg har de delatt på sosiale samlinger. Konklusjonen er at

selv om bedriften er opptatt av å tjene penger, er det viktigste å skape en god arbeidsplass for medarbeiderne.

- Hvorfor forke på akkurat Miles?
- NHH driver FOCUS, et bedriftsnett forskningsprogram i samarbeid med Statoil, Telemor, DNB, Deloitte, Gjensidige og Norges Autoriserte Regnskapsføreres Forening. I den forbindelse ønsket vi å forske på noen mindre bedrifter som gjør nye, spennende ting vi kan lære av. Vi ønsket derfor å undersøke ledelse i Miles, der vi fikk tips i at ansatte ledes på en merkelig måte, svarer Sverdrup.

- VIRKER: Therese Sverdrup ved NHH mener modellen virker i kunnskapsbedrifter hvor ansatte er opptatt av å utvikle seg. FOTO: CHRISTOPHER KILBING

KUNNSKAP, INSPIRASJON OG ENTREPRENØRSKAP!

LEDERNYTT

SE NR. 1144, 1145 OG 1146 P. 18-19

Gikk på trynet
- og reiste seg!

Kompromiss
- forhandlingsforbannelse!

LinkedIn - rene kinderegget for bedriften

Rekruttering:
«Use me or loose me!»

Slik skaper du en sunn bedrift med sunne ansatte

Stor suksess med kvinnelige direktører

Tips til nye styremedlemmer

Syk i ferien?
Nye regler fra 1. juli

Tom Georg Olsen, Miles:

Suksess uten budsjett

WWW.LEDERNETT.NO

PERSONAL OG LEDELSE

NR. 5 | 2014

Toppleder for kunnskapsarbeidere:

- Jeg er daglig tjener!

Ledelse ved nedbemanning

Har i rekkefølge Ansettelse på prøve

Jobb med effektivitet

Monotasking

DIRECTORS UPDATE
DECEMBER 2015

When the servant is the leader

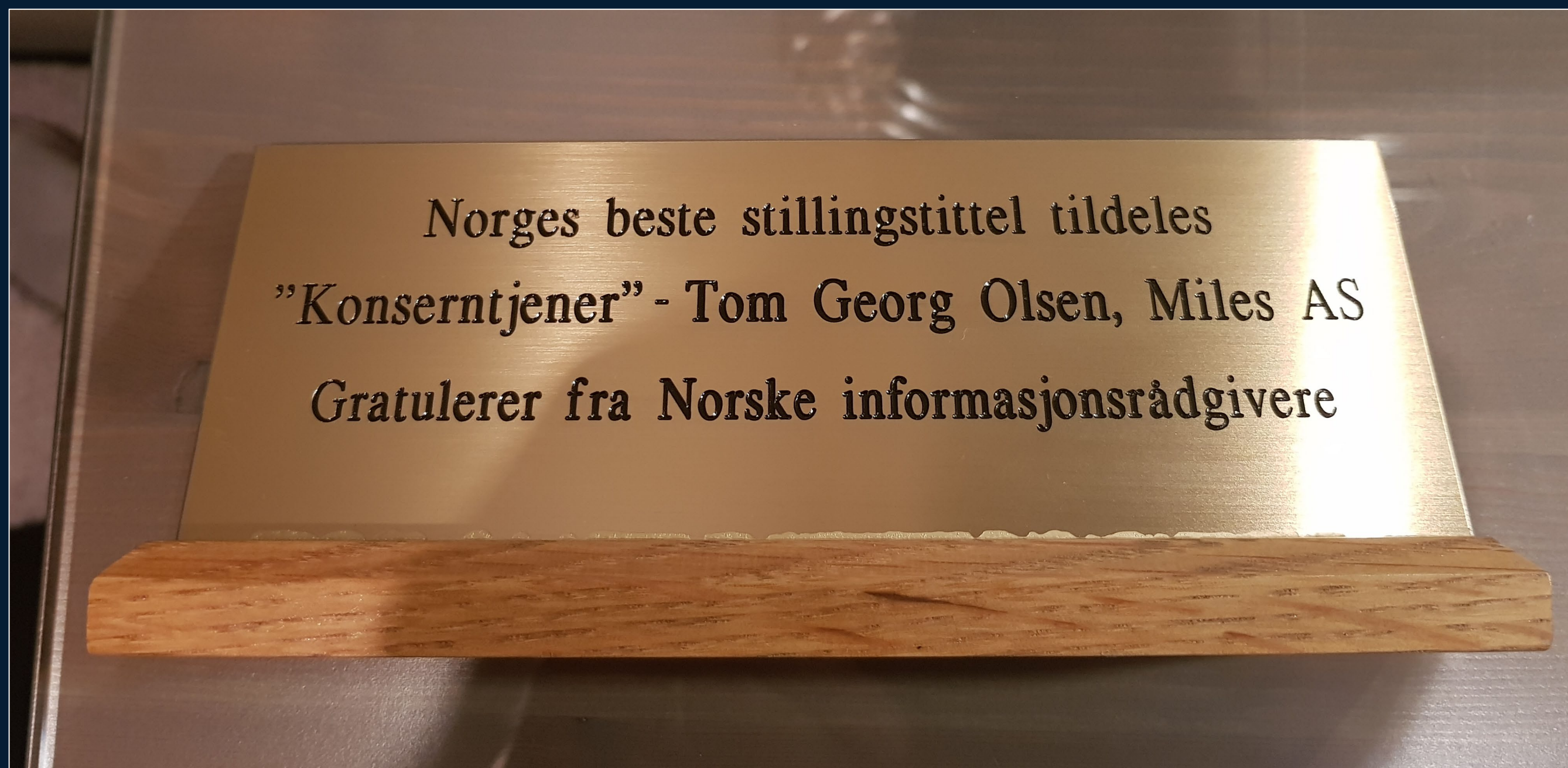
The CEO of the Norwegian IT Company Miles, Tom Georg Olsen, has turned the bureaucracy model upside down and embraced the role as a servant rather than a leader. Some say his way of leadership is a recipe for disaster, while others applaud it.

By Audhild Haugeberg



Tom Georg Olsen

NORGES BESTE STILLINGSTITTEL 2018



GREAT PLACE TO WORK



INNOVASJONSKÅRING

- 2021 
- 2020 
- 2019 
- 2018 
- 2017 
- 2016 



"Et ektefødt norsk eksempel på at innovasjon også handler om å lede på nye måter."



TILLIT
som
STRATEGI



Hva kan Miles ha
til felles
med din organisasjon?



Vi jobber med MENNESKER!



1

Vi må være en ATTRAKTIV ARBEIDSGIVER!



2

Vi er avhengige av TILLIT – internt og eksternt!



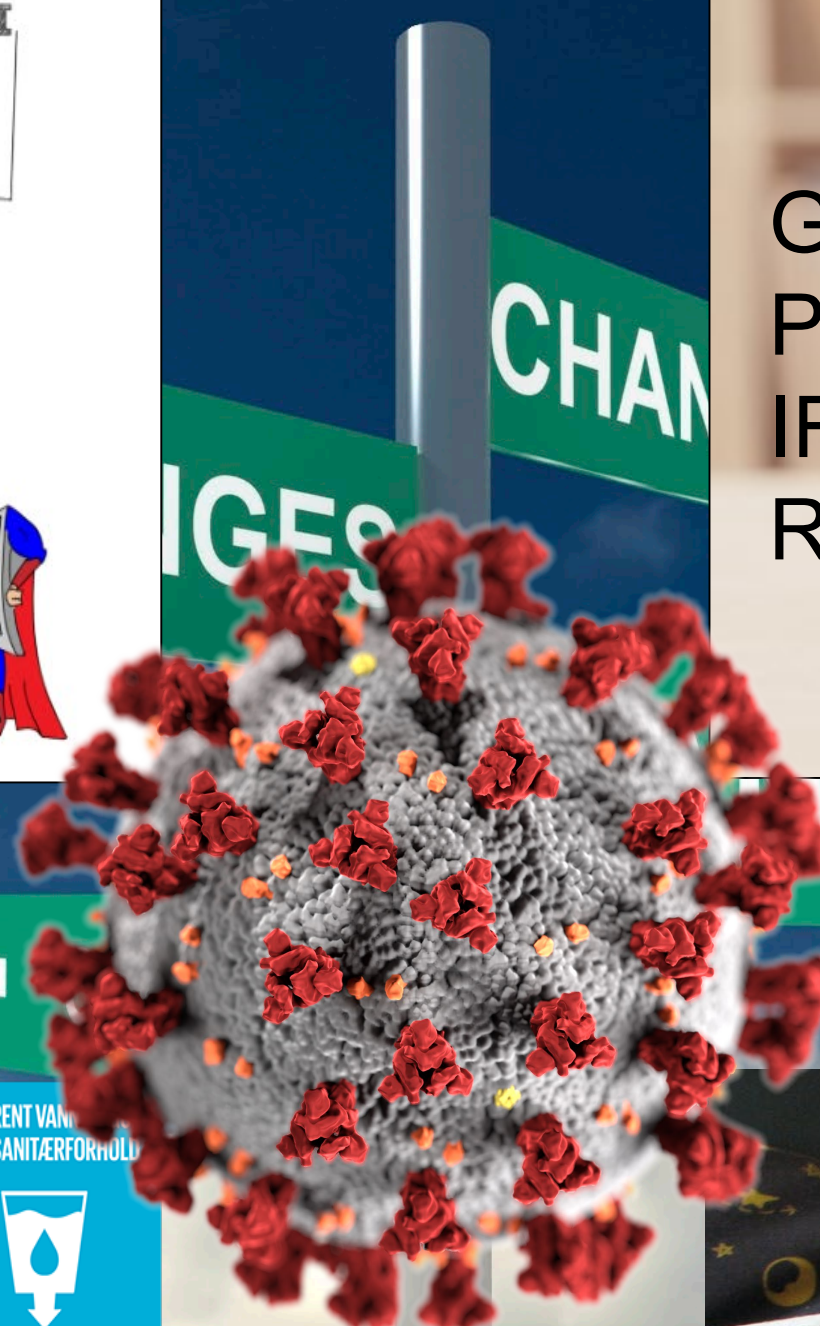
Vi utsettes for kontinuerlig ENDRING!





REGULATORISKE KRAV

GDPR
PSD2
IFRS
Reformer



SINTEF-studie

Kronikk - 15. januar 2021

Nils Brede Moe

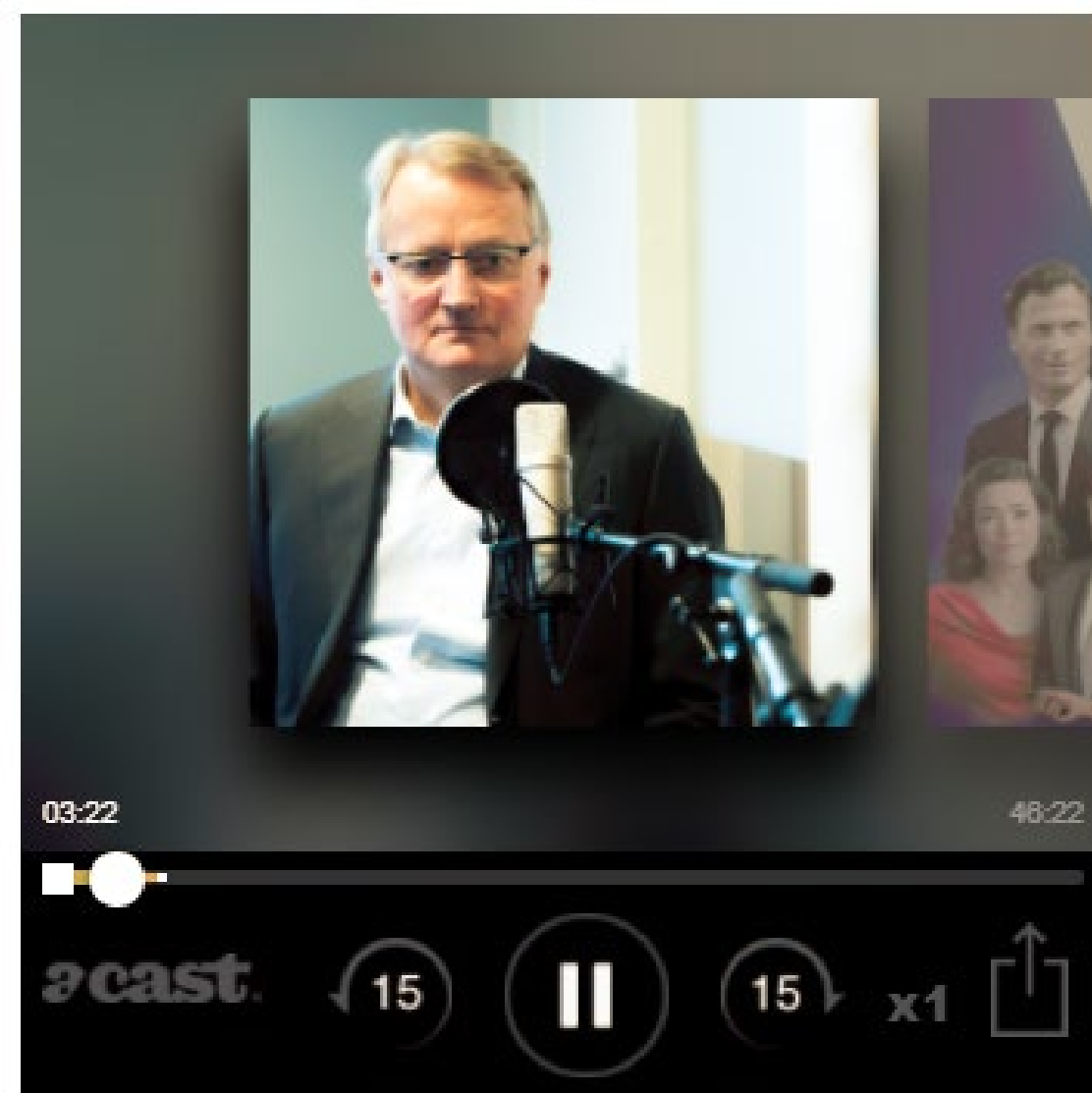
Sjef forsker

Lederne som har klart hjemmekontoråret best, er de som alt før koronaen torde å gi slipp på kontroll og gjøre seg selv overflødige gjennom såkalt tjenende lederskap, viser fersk SINTEF-studie.

ENDRINGSHASTIGHET

#56: Rune Bjerke

DNB



«Den største utfordringen

i større organisasjoner er hastighet.

Man må gi mer tillit og kontrollere litt mindre

for å få utløst flere gode krefter.»

«Vi i Norden måtte hatt mye mer kontroll og byråkrati enn vi har, hadde det ikke vært for den høye sosiale tilliten i samfunnene våre.»

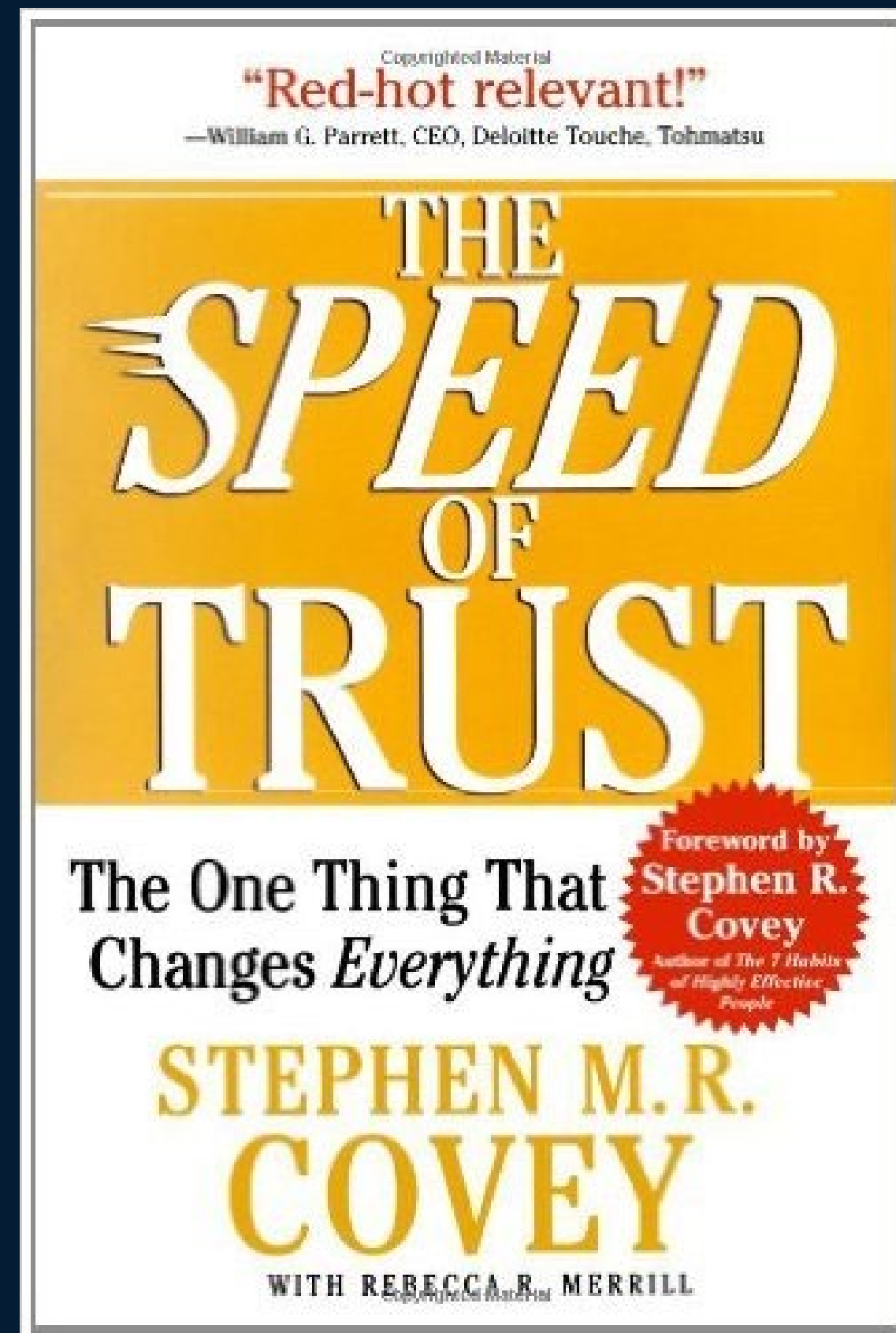
TIDL. Generalsekretær i Nordisk Ministerråd,
Dagfinn Høybråten,

NMR ANALYS

TILLIT – DET NORDISKA GULDET

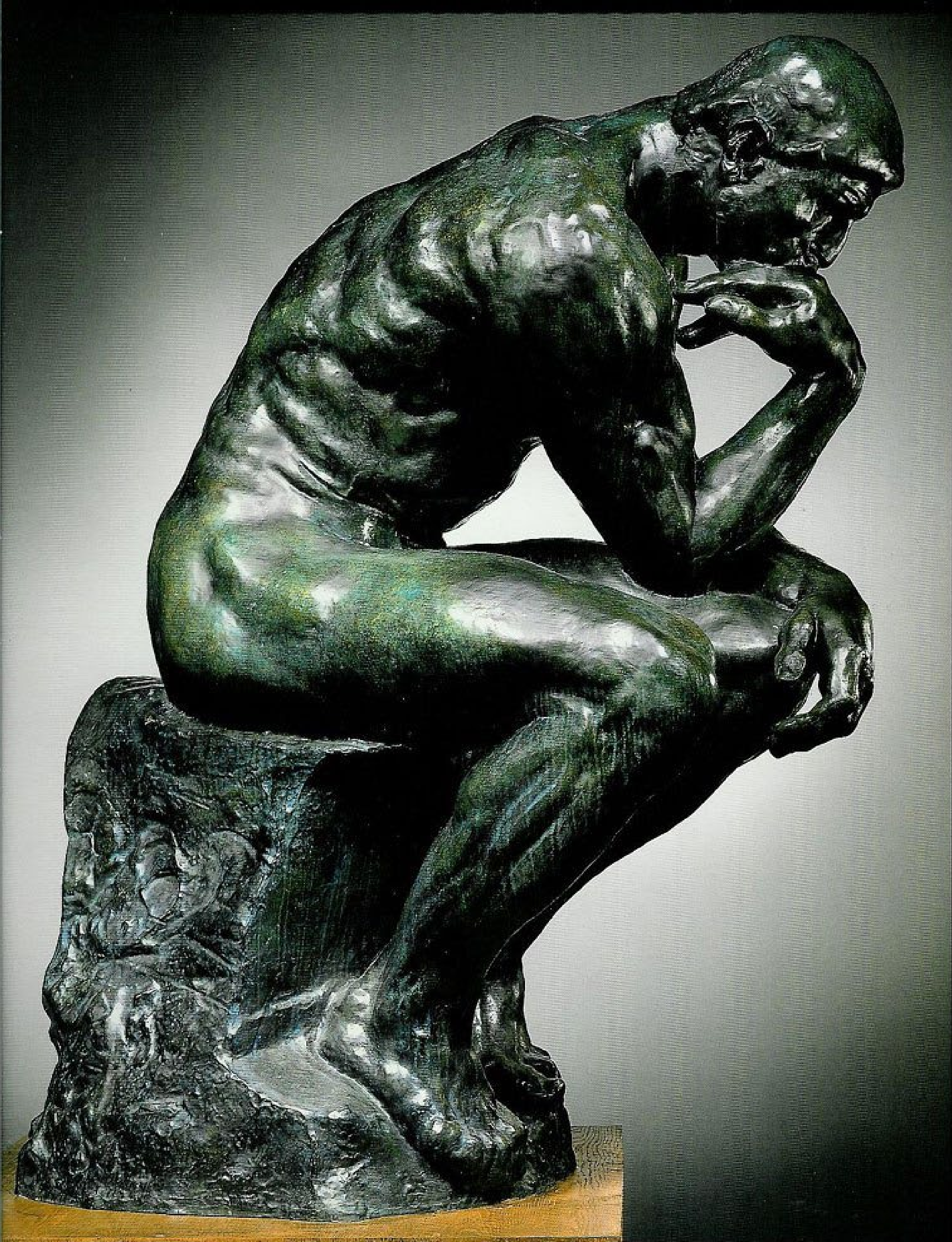
Rapporten handlar om social tillit i de nordiska samhällena. Norden har högst nivåer av social tillit i världen. Detta gynnar såväl samhällsekonomin som individer och samhället i dess helhet. Rapporten diskuterar bakgrunden till att den sociala tilliten blivit så hög i Norden samt vilka utmaningar som den står inför.

ENDRINGSHASTIGHET



“Trust increases speed and thus lowers costs in business”

- 2006



TILLIT

Hva?

Hvorfor?

Hvordan?



TILLIT

HVA?

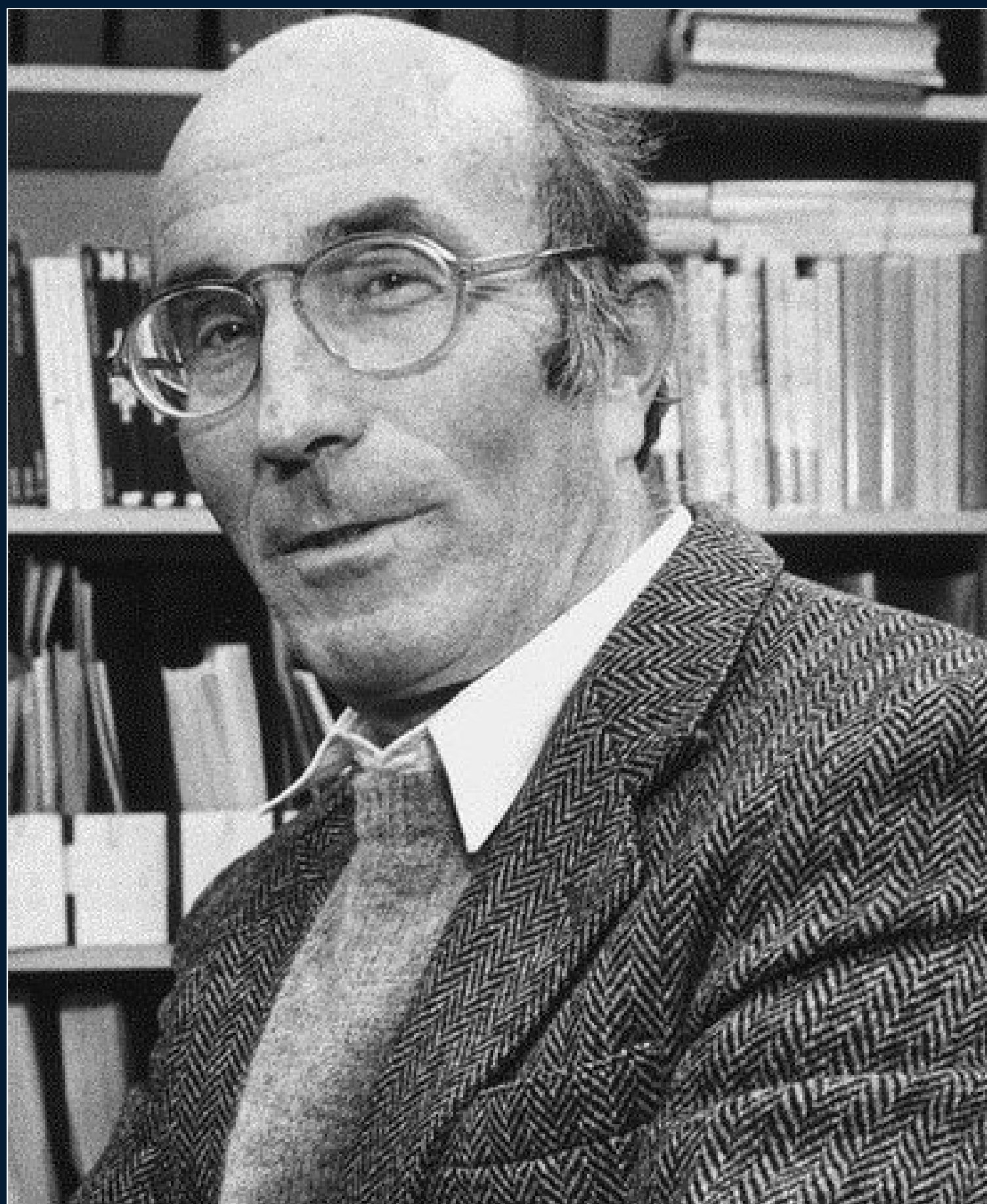
Hvorfor?

Hvordan?



«Tillit er menneskets følelse av at andres godhet, ærlighet og dyktighet er å stole på.»

- Per Fugelli (1943-2017)



«Tillit er en risikofylt førytelse»

- Niklas Luhmann, tysk sosiolog og filosof (1927-1998)



Tillit – den nye oljen.

Den viktigste valutaen i det 21. århundre.

- Alexander Cappelen, professor ved forskningssenteret FAIR



(Foto: Sintef)

Tare – den nye oljen

2 Nyheter



Flytter jobben til bygda: – Hjemmekontor er den nye oljen



Tillitsbasert selvbetjening

Self-scan shoppers stealing £3bn a year



There are an estimated 50,000 self-service tills across Britain
SIMON DAWSON/GETTY

News > UK > Home News

People stealing avocados from supermarket self-service checkouts by pretending they're carrots

Theft from supermarkets using self-service tills has doubled in past four years

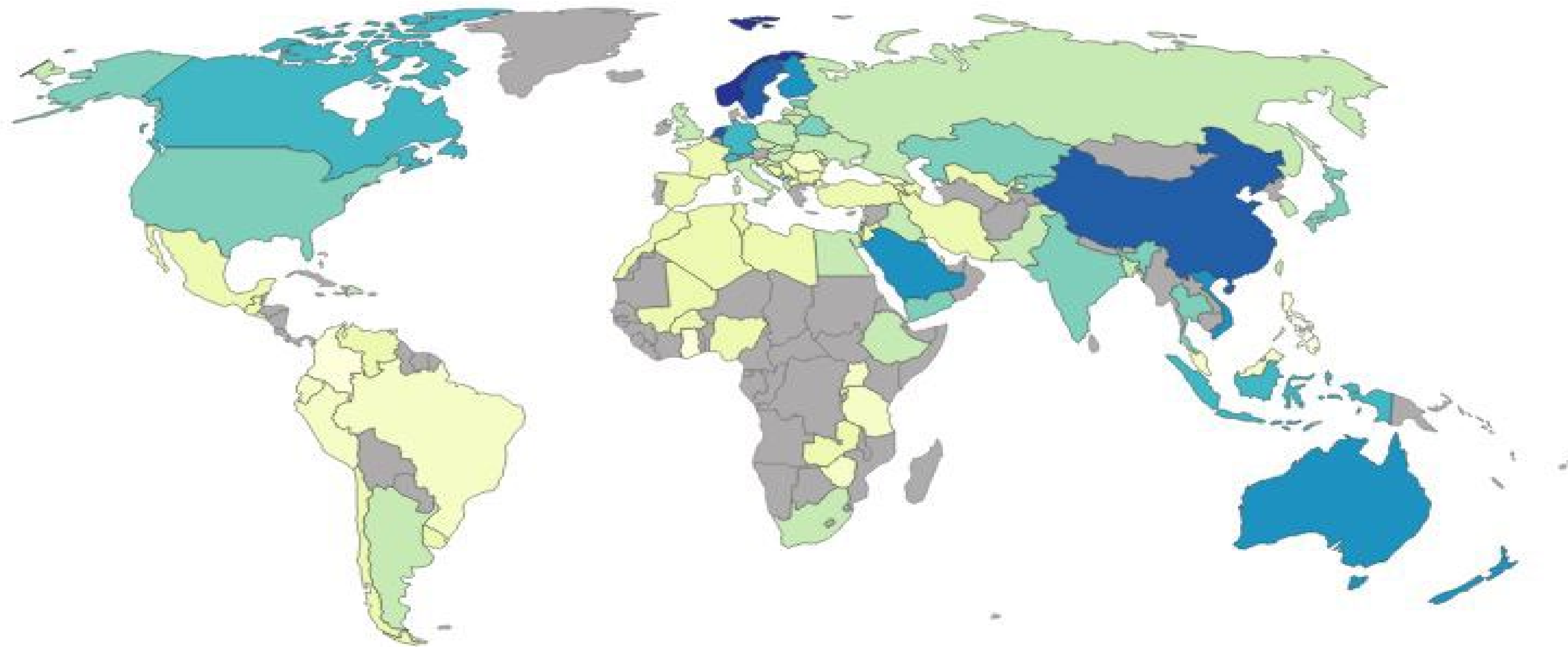
Oliver Wheaton | Saturday 26 May 2018 14:30 |



Tillits ~~asert~~ selvbetjening

Interpersonal trust attitudes, 2014

Share of people agreeing with the statement "most people can be trusted" (World Value Survey).



Source: Trust – World Value Survey
Note: See source for further details regarding specific survey question.

OurWorldInData.org/trust • CC BY-SA



TILLIT

Hva?

HVORFOR?

Hvordan?

Hvorfor har vi så høy
tillit til hverandre
i Norge?



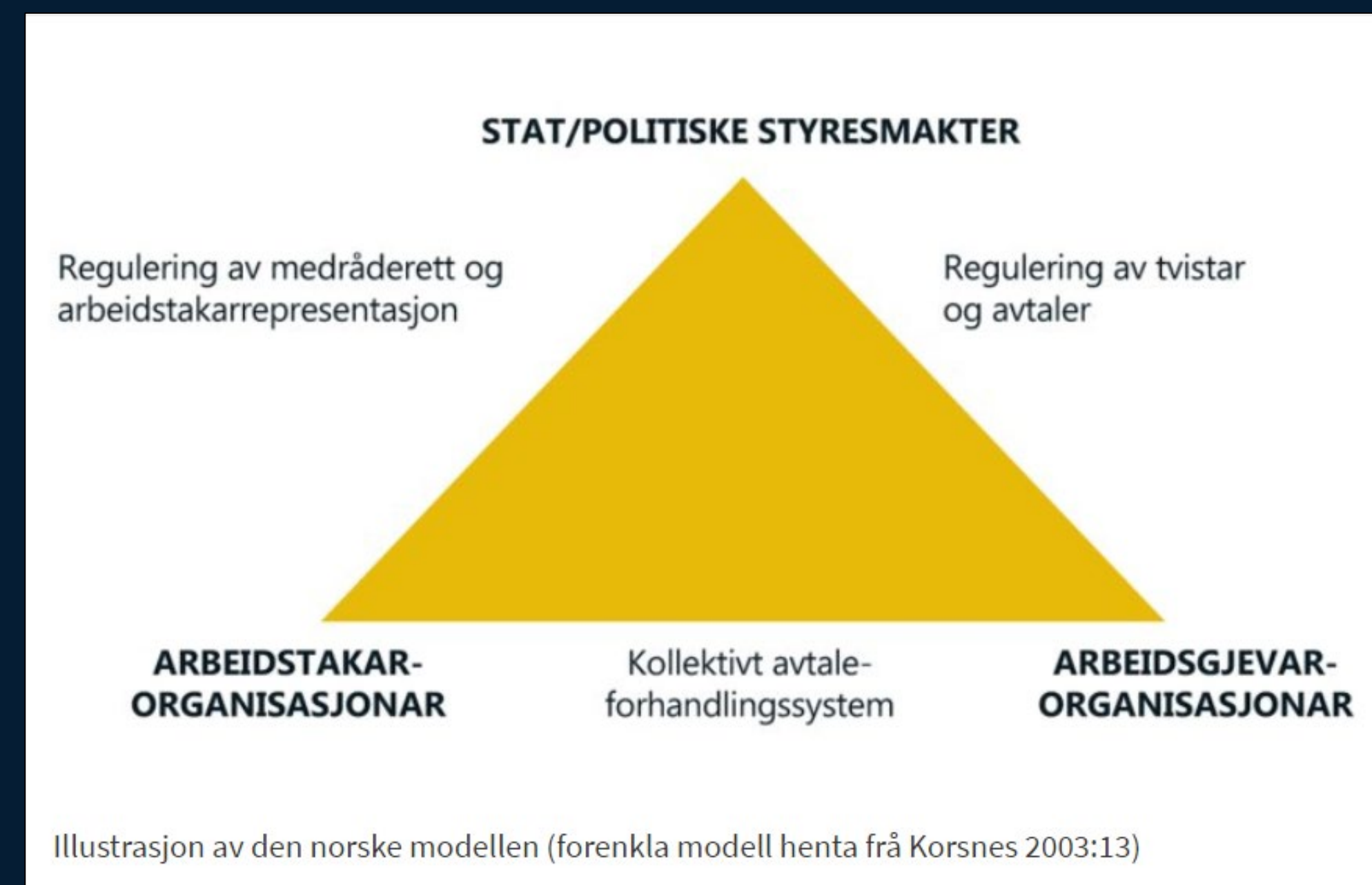
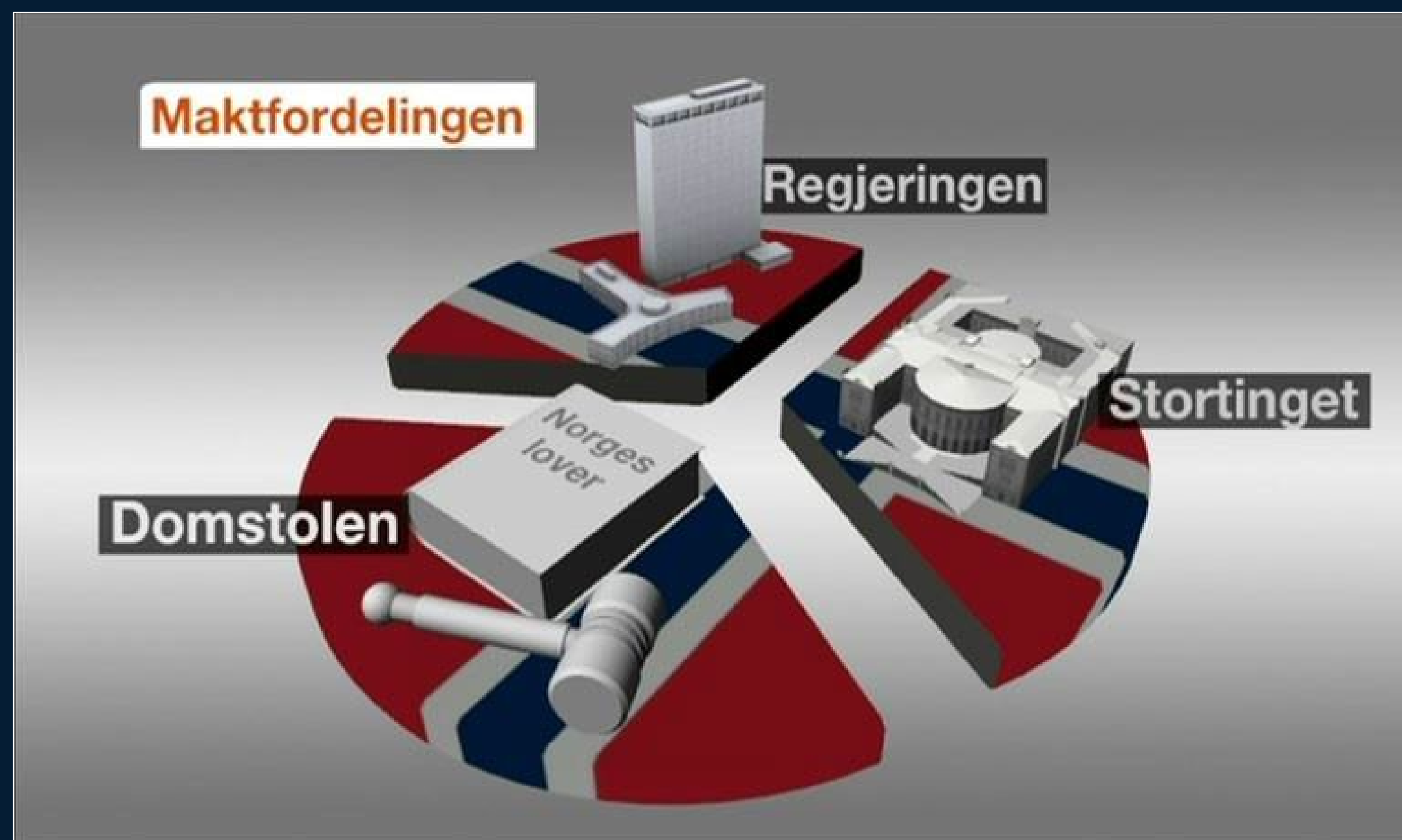


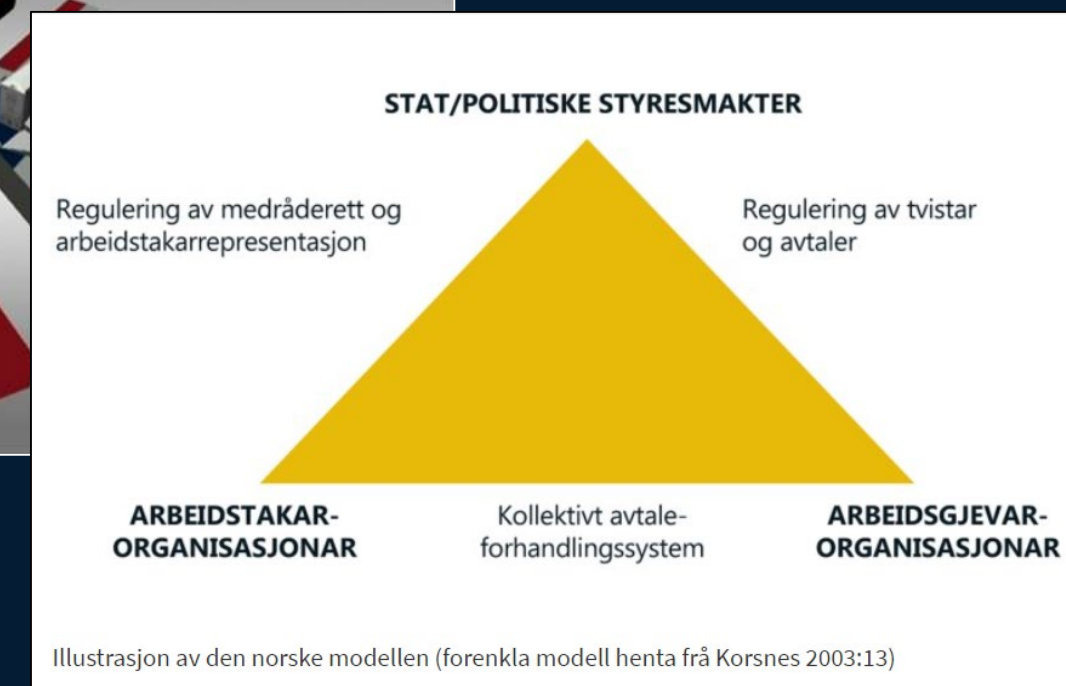
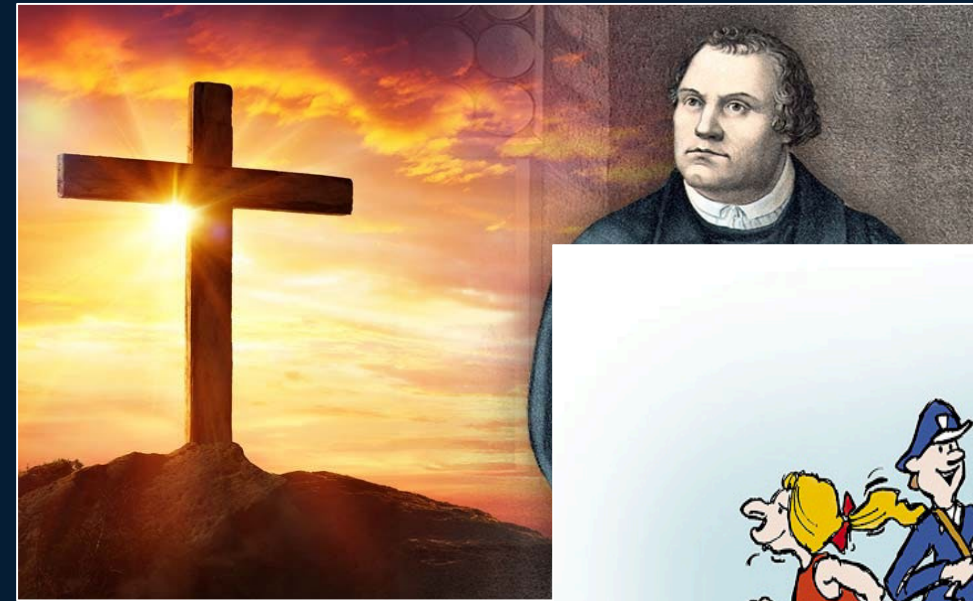
MINDRE ØKONOMISK ULIKHET = HØYERE TILLIT




MINDRE KULTURELL ULIKHET = HØYERE TILLIT







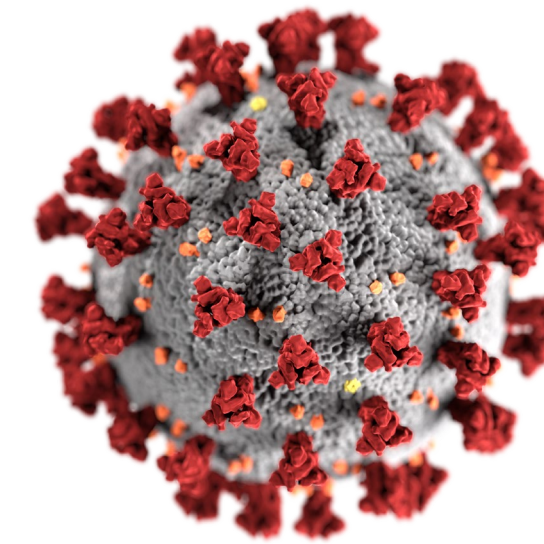
gamle
«Tillit - den ~~nye~~ oljen»



Den generelt høye tilliten som vi har til
hverandre i Norge,
er et sterkt **konkurransefortrinn**

- men vi må også benytte den i praksis.

Hva er viktigst for den norske velferden fremover, oljefondet eller tillitsfondet? Svaret er enkelt: tillitsfondet



Mistillit er dødelig under koronakrisen. Derfor er det norske «tillitsfondet» – tilliten befolkningen har til hverandre og til myndighetene – enda viktigere enn oljefondet, skriver Arne Holte og Jocelyne Clench-Aas.



Sigrud Klæboe Jacobsen og Ingrid Hjertaker

Sigrud Klæboe Jacobsen, leder, og Ingrid Hjertaker, politisk rådgiver, Tax Justice Network - Norge

Innlegg

Null tillit til Tangen

Fædrelandsvennen Nyheter Sport Kultur Magasin Søk MENY

Hva har Nicolai Tangen egentlig gjort galt?

A photograph of Nicolai Tangen, a man in a dark suit and tie, standing in front of a wall with the logo for Norges Bank Investment Management. The logo consists of a large 'N' above the text 'NORGES BANK' and 'INVESTMENT MANAGEMENT'.

- Den som skal styre landets pengebenge må ha tillit hos det norske folk. Det har ikke Nicolai Tangen, sier Jørn Eggum, leder i Fellesforbundet i LO, til VG.



The better they know you,
the more they trust you

Nicola Tangen, CEO Norgas Bank Investment Management

Vedums skattesjokk truer den norske tilliten

Regjeringens plutselig skattegrep på laks og fornybar kraftproduksjon rokker ved noe av det viktigste for næringslivet og det fineste med Norge.

1 MIN | PUBLISERT: 10.10.22 — 19.58 | OPPDATERT: 15 DAGER SIDEN



Norge | Krigen i Ukraina

De fleste har tillit til at Forsvaret klarer å beskytte oss mot angrep

Det norske forsvaret er på tå hev og øker beredskapen. Et flertall stoler på at Forsvaret kan beskytte oss, ifølge meningsmåling.



Forsvarssjef Eirik Kristoffersen under et besøk på fregatten KNM Fridtjof Nansen i sommer. Foto: Tomm W. Christiansen



– Vi står fortsatt i en krise

Forsvarsledelsen, tillitsvalgte og forsvarsministeren møttes tirsdag for å diskutere utfordringene med seksuell trakassering og varsling i Forsvaret.



TILLIT

Hva?

Hvorfor?

HVORDAN?

TILLITSKULTUR

1. Ledelsens tillit til medarbejderne



2. Medarbejdernes tillit til ledelsen



3. Medarbejdernes tillit til hverandre





Tillitskulturelle
byggesteiner



Tillitskulturelle byggesteiner

- Verdier og Adferd
- Rekruttering
- Myndiggjøring
- Relasjoner
- Psykologisk trygghet



Tillitskulturelle byggesteiner

- **Verdier og Adferd**
- Rekruttering
- Myndiggjøring
- Relasjoner
- Psykologisk trygghet

«Vår visjon er å skape en fremragende arbeidsplass basert på verdiene faglig autoritet og varme.»



Verdier → Adferd → Kultur

Jeg lever verdien «faglig autoritet» når jeg...(eksempler)

- deler min kompetanse internt og eksternt
- gir ærlige tilbakemeldinger selv om det kan være vondt for kunden
- engasjerer meg i kundens problemer som om de var mine egne

Jeg lever verdien «varme» når jeg...(eksempler)

- skaper gode relasjoner med de rundt meg
- stiller opp for en kollega når jeg ser at han/hun sliter
- tar initiativ til å bli kjent med nyansatte

Dagens Næringsliv 24.09.22

«....Uten at vi vet om det er gjennomført noe spesifikk måling på akkurat det, så trekkes Miles og Jotun ofte frem som virksomheter som har lykket med verdiarbeid.

Altså hvor man ser at det er en sammenheng mellom de definerte verdiene og den faktiske kulturen.....»

The image shows a page from the magazine 'Dagens Næringsliv' dated September 24, 2022. The article is titled 'Gitte&Thomas Bortkastede verdier' and is written by Thomas og Gitte Hessel. The main headline reads: 'At det er en sammenheng mellom bedriftens definerte verdier og den faktiske kulturen er heller unntaket enn regelen. Betyr det at all verdiarbeid er bortkastet?'. The article discusses the gap between defined corporate values and actual culture, using the example of Gitte and Thomas. A large illustration on the right shows a person sitting on a green armchair, looking at their phone, with the text 'VI ER AGILE' in large letters above them. A QR code is located at the bottom left of the article, with the text 'Nå kan du abonnere på DNL og få denne artikkelen på mobilen.' Below the article, there is a quote: 'Det kan nesten virke som om arbeidet med å definere verdier gir ledelsen en illusjon om at den har gjort en jobb med kultur'. At the bottom right, there is a small text: 'Lærte seg om verdiarbeid?'. The page number '69' is visible in the top right corner.

Er det mulig at samme verdi
kan gi vidt forskjellig og kanskje
til og med motstridende adferd?







Tillitskulturelle byggesteiner

- Verdier og Adferd
- **Rekruttering**
- Myndiggjøring
- Relasjoner
- Psykologisk trygghet

Rekruttering – kulturens fødestue!





Headhunting



FAGLIG AUTORITET

- Utdannelse
- Erfaring
- Sertifiseringer
- Faglige interesser

VARME

- Adferd
- Verdier
- Holdninger
- Egenskaper



Hearthunting

Hvordan avdekker
man best en kandidats
personlighet og adferd?





Intervjuer

Referanser



Before you marry a person,
you should first make them
use a computer with **slow**
Internet to see who they
really are.

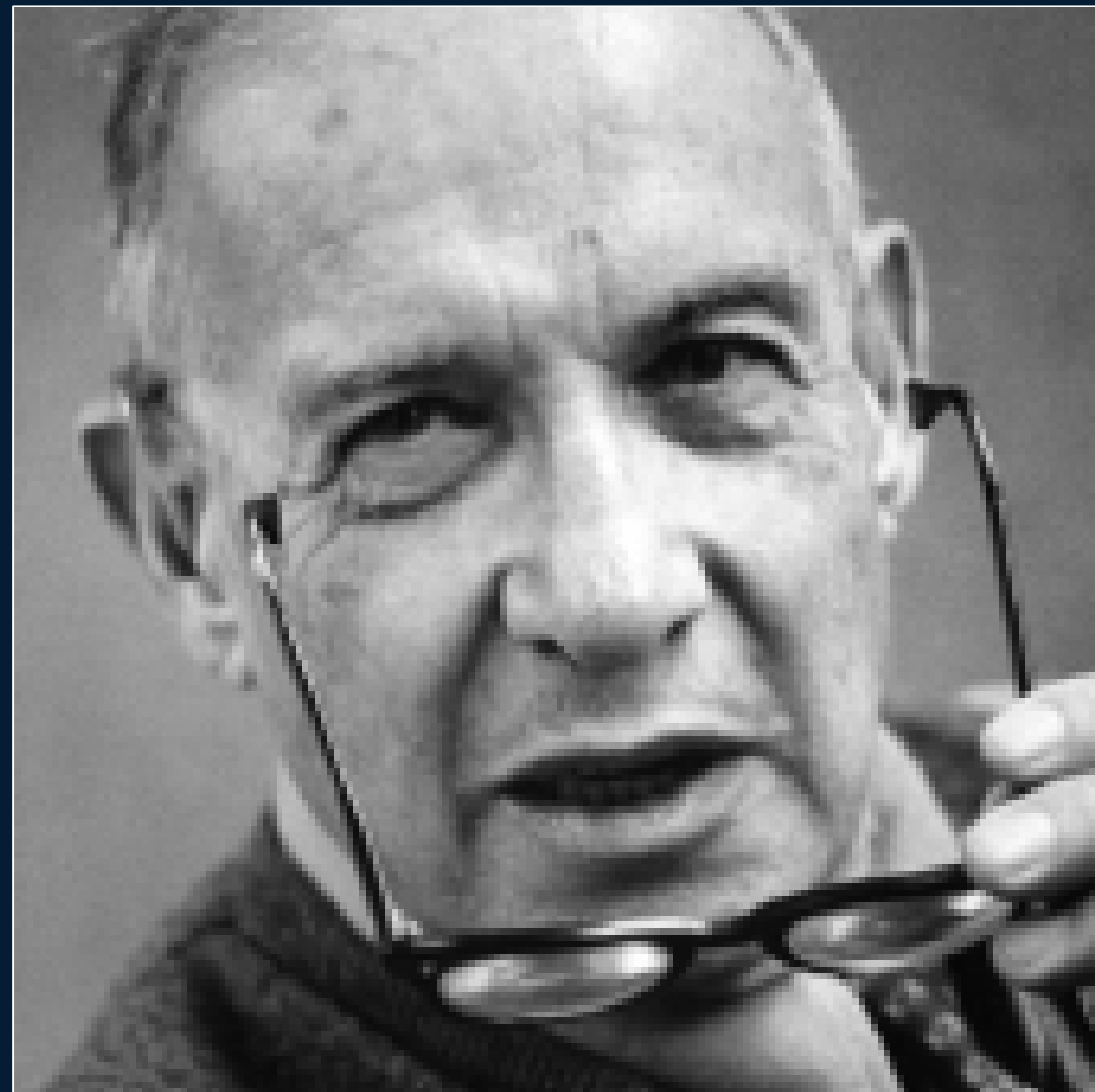
— *Will Ferrell*



Tillitskulturelle byggesteiner

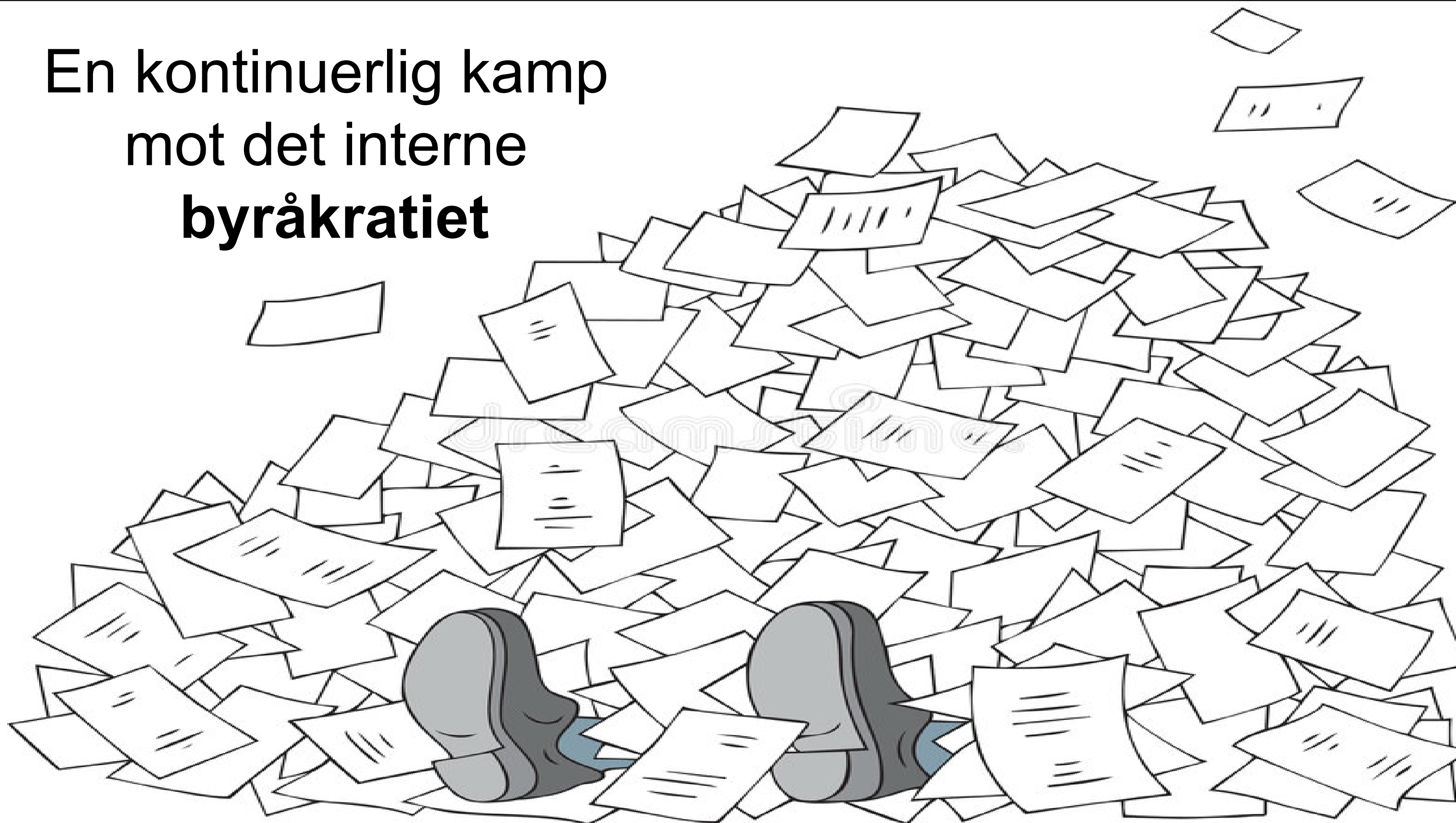
- Verdier og Adferd
- Rekruttering
- **Myndiggjøring**
- Relasjoner
- Psykologisk trygghet

“Mesteparten av det vi kaller ledelse består av å gjøre det vanskelig for folk å gjøre jobben sin.”



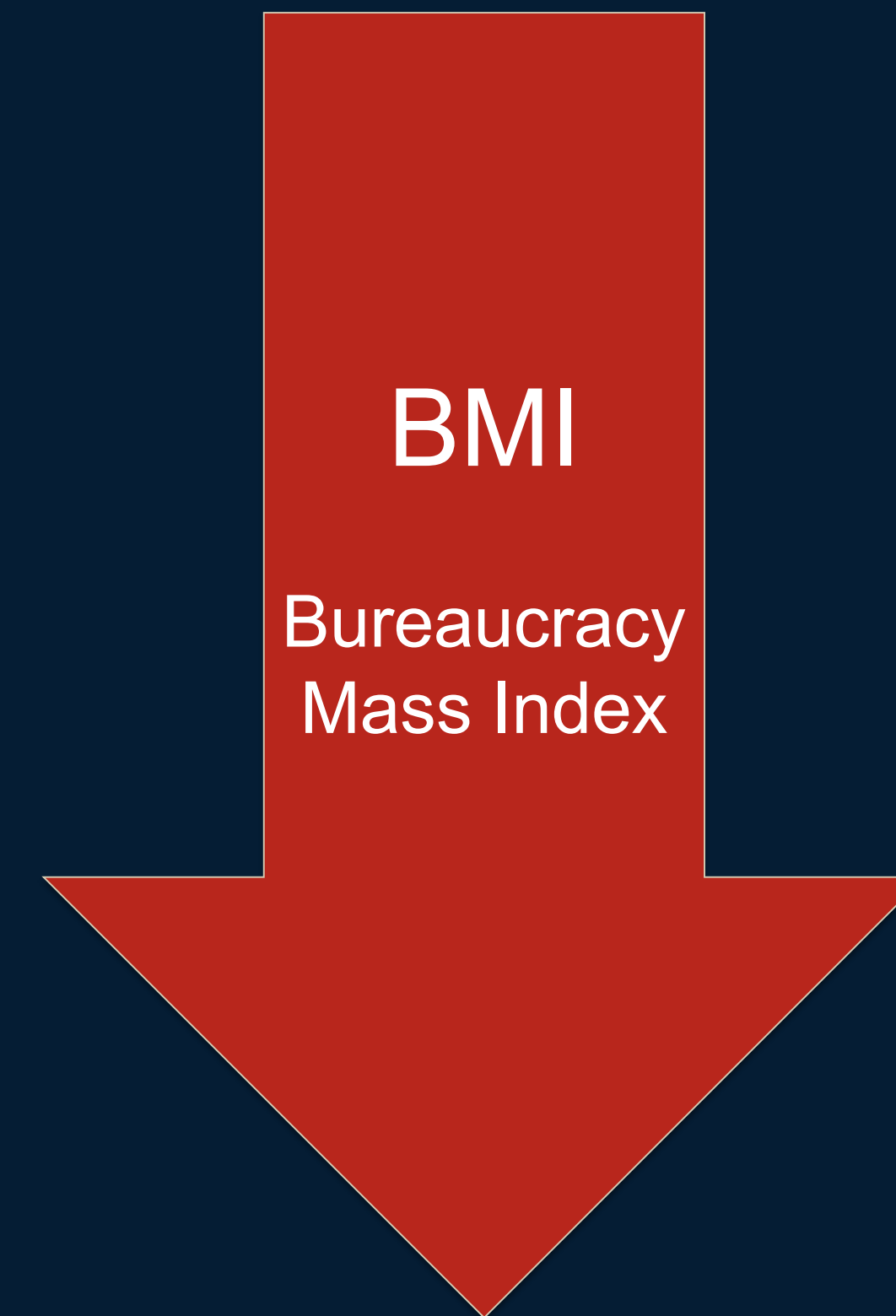
– *Peter F. Drucker (1909-2005)*

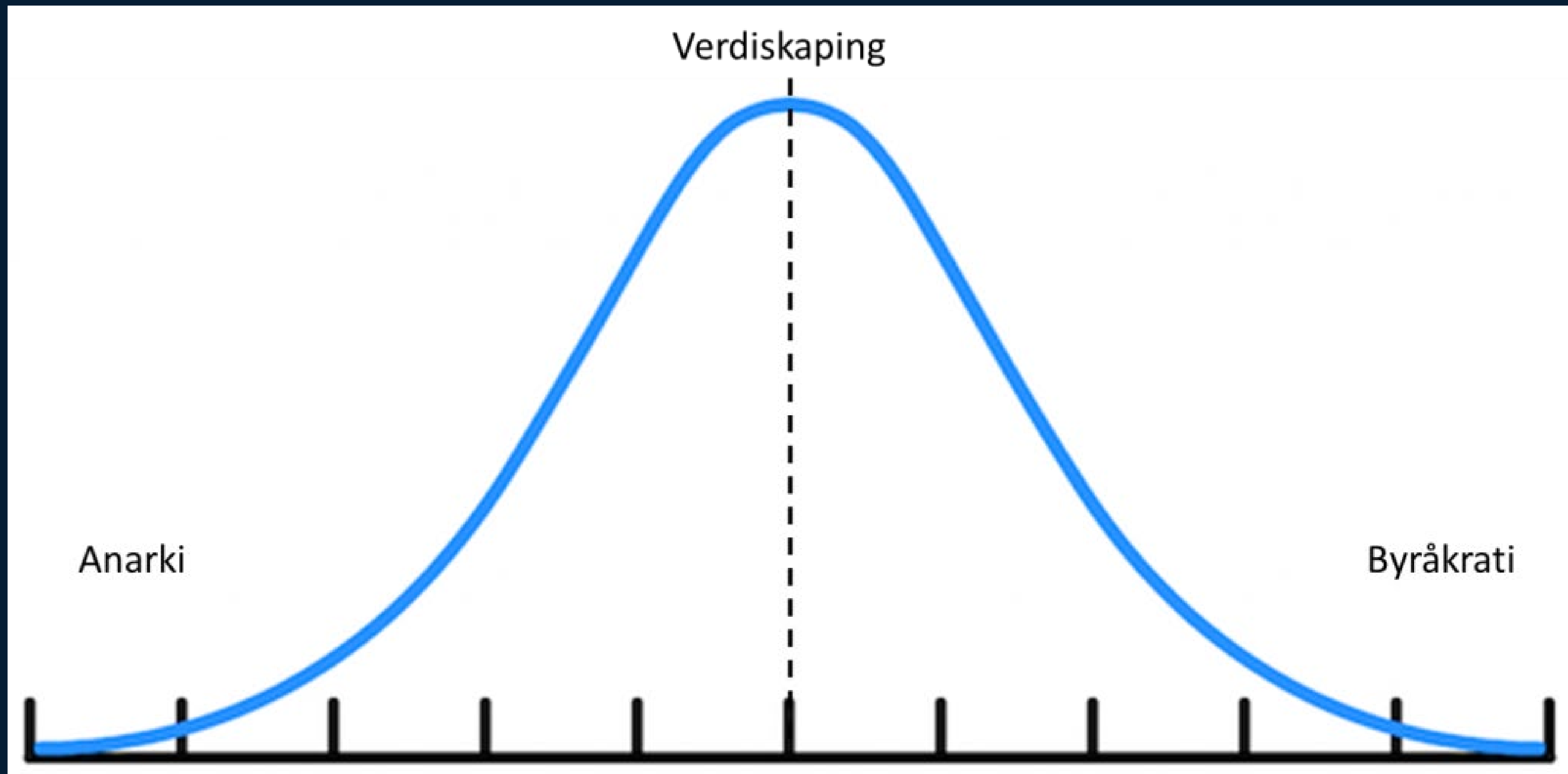
En kontinuerlig kamp
mot det interne
byråkratiet



BMI

Bureaucracy
Mass Index





Å akseptere tillit



Myndiggjorte medarbeidere...

”.....er ansvarlige og selvstendige medarbeidere som har fått og grepet retten til å beslutte på områder der de er kompetente.

Det dreier seg om innflytelse og kontroll over egen arbeidssituasjon”

KS



Det er ikke det praktiske ved tillitsbasert ledelse som er det mest interessante.

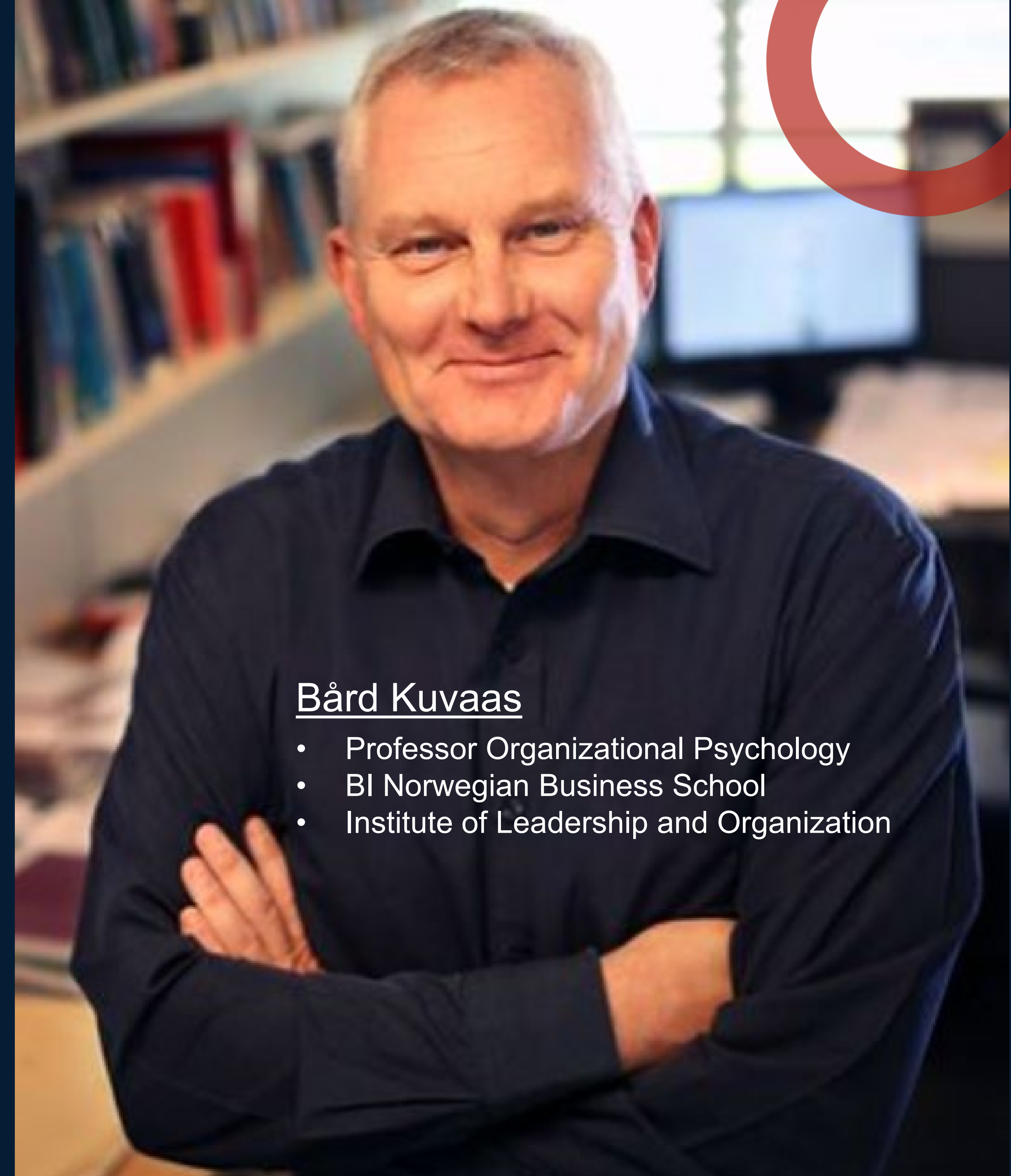
Det er i den psykologiske dimensjonen den virkelige verdiskapningen ligger.

Min erfaring er at når vi opplever tillit, utvikles vår ansvarfølelse.

Forskningen er entydig!

Medarbeidere som opplever
TILLIT er:

- mer motiverte
- mer produktive
- mindre stresset
- mindre borte fra jobb



Bård Kuvaas

- Professor Organizational Psychology
- BI Norwegian Business School
- Institute of Leadership and Organization

Tillitskulturelle byggesteiner

- Verdier og Adferd
- Rekruttering
- Myndiggjøring
- **Relasjoner**
- Psykologisk trygghet

**Great
Place
To
Work®**

«Tillit utvikles gjennom relasjoner og er et uttrykk for kvaliteten på relasjonen. Gjennom gjentatte tillitsskapende handlinger, bygges tillit opp over tid.»

**Harvard
Business
Review**

«Evnen til å bygge relasjoner er den viktigste enkeltfaktoren for å bygge tillit.»



Tillitsbasert/tjenende ledelse krever
bedre relasjonelle ferdigheter
enn ved tradisjonell «command & control»

Bærekraftige relasjoner





Tillitskulturelle byggesteiner

- Verdier og Adferd
- Rekruttering
- Myndiggjøring
- Relasjoner
- **Psykologisk trygghet**

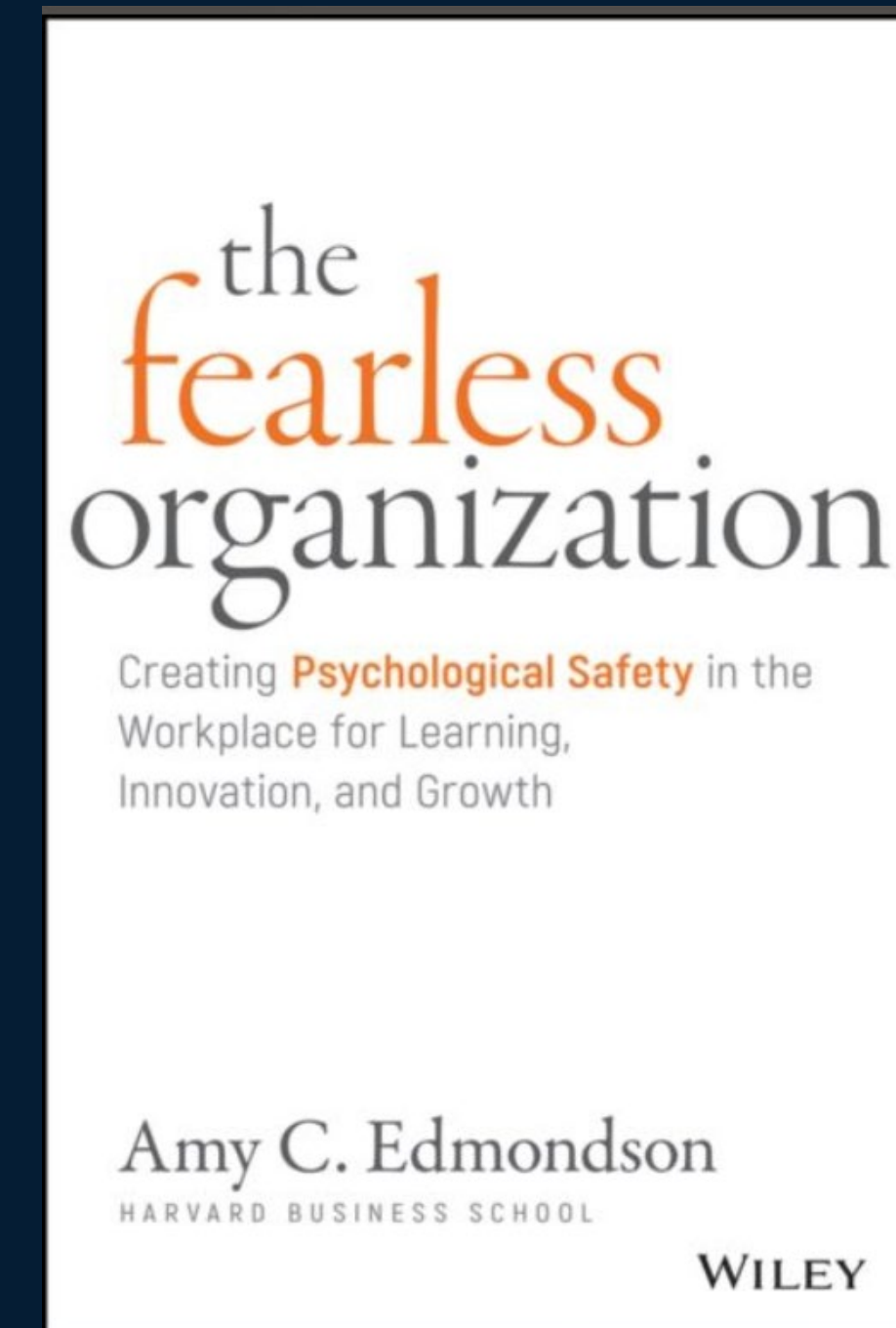
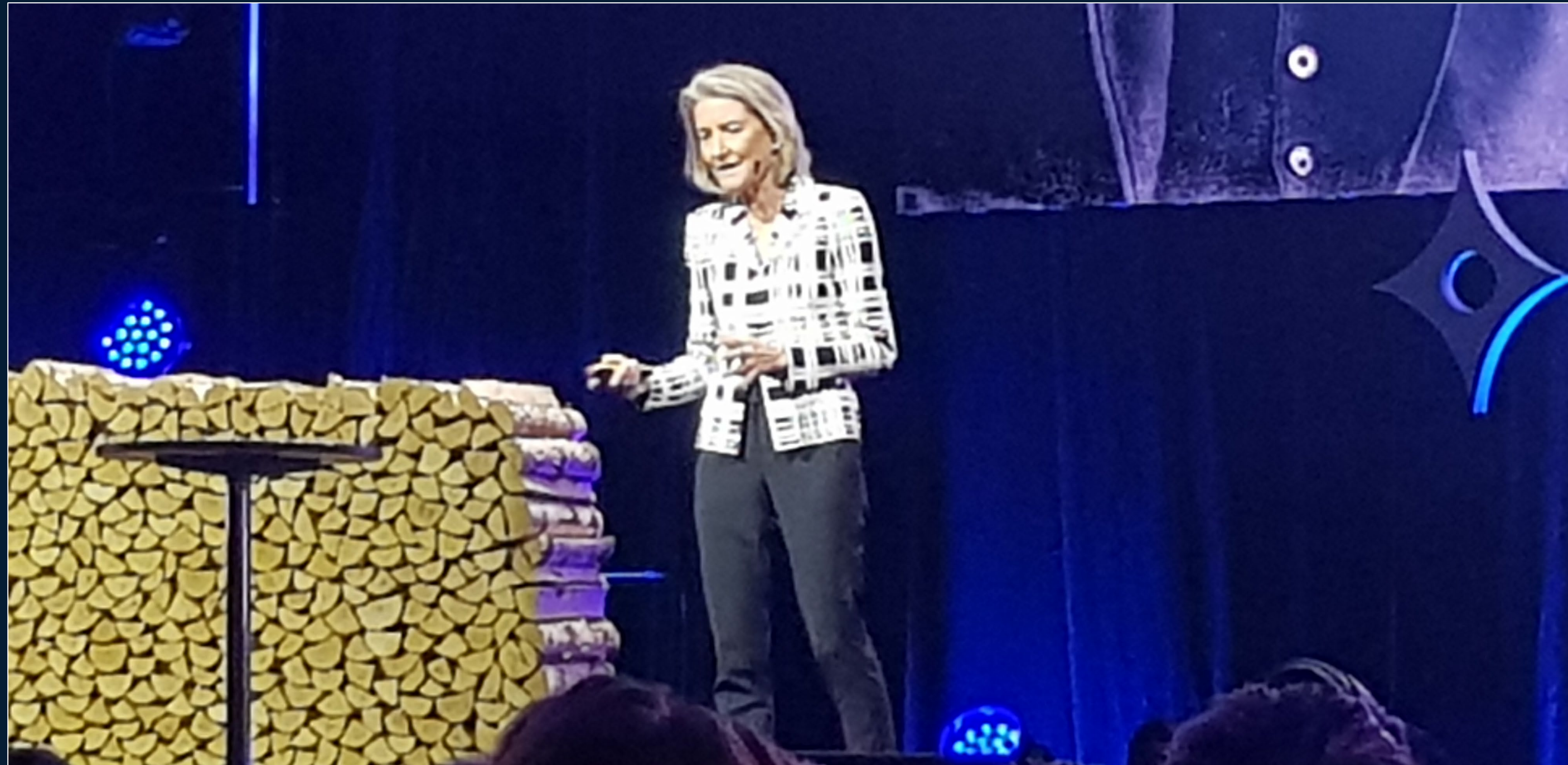


Prosjekt Aristoteles

5-års studie publisert i 2016

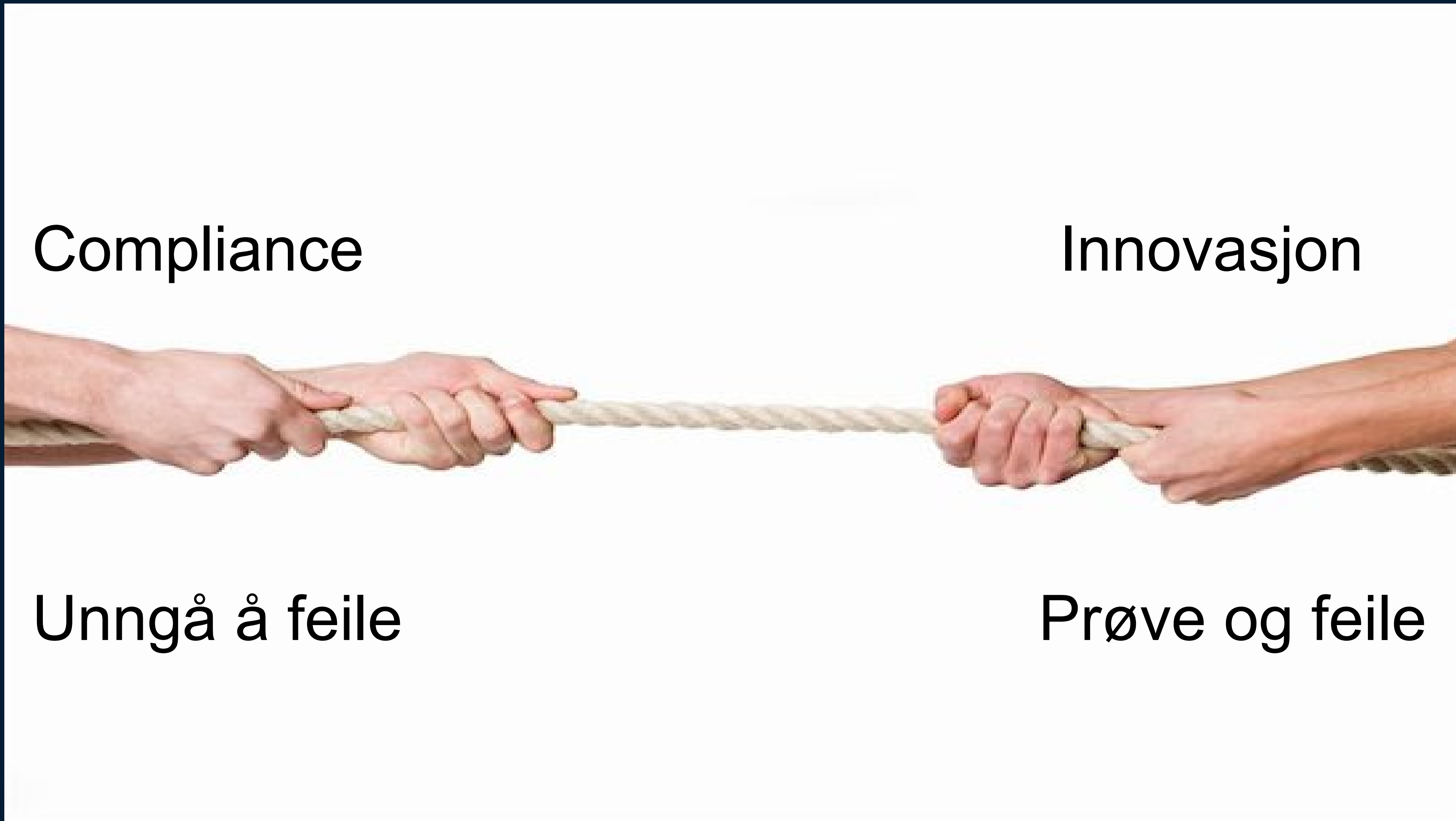


Psykologisk trygghet



«...handler om å ha en kultur og et ytringsklima som gjør at ansatte opplever at de kan uttrykke seg fritt.»

Psykologisk trygghet



Tillitskulturelle byggesteiner

- Verdier og Adferd
- Rekruttering
- Myndiggjøring
- Relasjoner
- Psykologisk trygghet

ABELIA-rapport <https://www.abelia.no/innsikt/rapport/>



Anders Dysvik,
Professor BI



Kjennetegn på fremtidsrettede arbeidsgivere

1. Eksperimenterende
2. Tillitsbasert ledelse
3. Mangfold og inkludering
4. Arbeid med mening
5. Psykologisk trygt arbeidsmiljø
6. Fleksibel arbeidsplass
7. Kompetanse og utvikling
8. Lengre arbeidsliv



TILLIT

Hva?

Hvorfor?

Hvordan?

Takk for meg!



Knytt gjerne kontakt på LinkedIn!