

2018: 01455 - Åpen

Kortrapport

God toppledelse av kunnskapsbedrifter

Forfattere

Tove Håpnes

Thale Kvernberg Andersen



Sluttrapport

God toppledelse av kunnskapsbedrifter

EMNEORD:
Toppledelse
Utviklingsledelse
Kunnskapsbedrifter

VERSJON

Siste

DATO

2018-12-10

FORFATTEREThale Kvernberg Andersen
Tove Håpnes**OPPDRAGSGIVER**

NHO

OPPDRAGSGIVERS REF.

Ann-Torill Benonisen Indreeide

PROSJEKTNR

102011400

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:

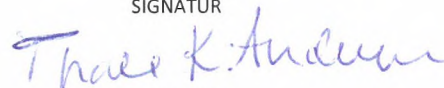
9

SAMMENDRAG

Dette er et prosjekt finansiert av NHOs Arbeidsmiljøfond. Hovedleveransen er en idébok som samler resultatene fra parallelle casestudier av toppledere i seks norske kunnskapsbedrifter; hvorav tre er IT-bedrifter og tre er forskningsinstitusjoner. Resultatene er basert på analysene av data innsamlet gjennom flere intervjuer med lederne og lederne i deres ledergrupper, observasjoner på arbeidsplass og ulike interne samlinger, og work shops og dialogmøter hvor alle seks lederne har blitt samlet for å diskutere temaer underveis i prosjektet. Prosjektet bygger på NHO-prosjektet "Robust organisering" som fokuserte på hva som er god driftsledelse i kunnskapsbedrifter, og forsket fram hva som er viktige perspektiver, oppgaver og lederatferder i den mer overordnede og strategiske utviklingen av norske kunnskapsbedrifter. Avgjørende for god utviklingsledelse er blant annet hvordan topplerer evner å drive fram strategiske beslutninger og bidra til operasjonaliseringer av disse nedover i organisasjonen, hennes eller hans håndtering av krevende omstillinger, god teamledelse og deriblant taktisk involvering av HR-rollen som en viktig brikke i strategisk utvikling, fokus på bedriftskultur, og topplers forståelse av bedriftens sosiale kapital og de menneskelige ressursene. Idéboka er ikke ment som en idealisert fasit på god ledelse. Hensikten er å invitere til kunnskapsdeling, diskusjon og refleksjon omkring overordnet ledelse på et operativt nivå.

UTARBEIDET AV

Thale Kvernberg Andersen

SIGNATUR**KONTROLLERT AV**

Ingrid Aalberg

SIGNATUR**GODKJENT AV**

Anne Rita Bakken

SIGNATUR**RAPPORTNR**

2018: 01455

ISBN

978-82-14-06788-0

GRADERING

Åpen

GRADERING DENNE SIDE

Åpen

Innholdsfortegnelse

1	God toppledelse i norske kunnskapsbedrifter – bakgrunn og formål	3
2	Hovedkonklusjoner	4
3	Resultater	5
4	Hvem kan ha nytte av resultatene/anbefalingene	5
5	Tiltak for erfaringsoverføring	8
6	Kontaktperson.....	9
7	Publikasjoner/materiell som kan bestilles hos prosjektansvarlig/prosjektleder	9

BILAG/VEDLEGG

Idéhefte God toppledelse av norske kunnskapsbedrifter

1 God toppledelse i norske kunnskapsbedrifter – bakgrunn og formål

Idéboka som er utviklet i dette prosjektet er et refleksjonshefte om gode topplederpraksiser i kunnskapsvirksomheter. Heftet bygger på et forskningsprosjekt hvor vi har vært opptatt av å få belyst hvilke topplederpraksiser som gir de beste gevinstene for ivaretagelse av arbeidsmiljø, god verdiskaping og måloppnåelse, samt støtte til underordnede ledere. Prosjektet har blitt gjennomført i perioden 2015-2018.

Vi har fulgt seks toppledere og virksomhetene de leder for å få ny forståelse og kunnskap om deres lederpraksiser og lederatferd. Av disse er det tre forskningsvirksomheter og tre IT-selskaper. Studien har bestått av 6 case. Hver case har bestått av en overordnet leder og vedkommendes organisatoriske kontekst, det vil si virksomhet. Formålet med studien har vært å få ny kunnskap om hva det vil si å utøve god toppledelse i dagens kunnskapsorganisasjoner. Kunnskapen er innhentet gjennom intervju og refleksjonssamtaler med hver leder og et utvalg andre ledere i virksomhetene. Vi har observert lederatferden til våre ledere i møter, ledersamlinger og ulike andre arrangementer. Vi har også samlet de seks lederne i egne workshops der ulike sider ved lederutøvelse har vært tema. Våre beskrivelser bygger på lederens erfaringer, selvinnsikt og forståelse av virksomhetene og deres egen lederfunksjon og oppgaver. Vi sammenstiller viktige sider ved våre analyser og funn i en viss grad med teori og forskning om ledelse. Det har vært svært viktig å få økt forståelse av hva som er viktige ledelsesfunksjoner og lederatferd på toppen av organisasjonene. Lederne vi har med:

Beate Simavik	Organisasjonsdirektør i UNINETT	IT-selskap
Øyvind Fylling-Jensen	Administrerende direktør, Nofima AS	FoU-selskap
Michael Jacobs	Administrerende direktør, Atea AS	IT-selskap
Marit Collin	Administrerende direktør, Kantega AS	IT-selskap
Ole Ringdal	Administrerende direktør, IRIS AS (Nå Universitetsdirektør, UiS)	FoU-selskap
Tore Gimse	Administrerende direktør, Norsk elektrooptikk AS	FoU-selskap

Hvorfor forske på toppledelse av kunnskapsvirksomheter? For fire år siden utga vi "Robust organisering av kunnskapsbedrifter", et verktøyhefte som beskrev gode grep og forståelser av hvordan robusthet i daglig drift kan skapes gjennom god arbeidsutførelse og god driftsledelse. I lanseringen av dette arbeidet var det flere som etterlyste: Hva med øverste ledernivå i organisasjonene? I mangelen av et godt nok svar ble det etablert et prosjekt for å få mer kunnskap om toppledelse i en norsk kontekst. Hvordan toppledere går fram for å skape gode arbeidsmiljøforhold samtidig som god verdiskaping innfris, er et viktig grunnlag for den norske samarbeidsmodellen på bedriftsnivået av norsk arbeidsliv. Involvering og åpenhet utgjør grunnleggende forutsetninger for gode produksjons- og arbeidsvilkår. Begge prosjektene er blitt støttet av NHO Abelia og fullfinansiert av NHOs Arbeidsmiljøfond.

Det å levere kunnskap til samfunnet er blitt mer og mer viktig. Verdiskapingen i det vi kaller kunnskapsvirksomheter skiller seg fra tradisjonell industri som oftest leverer tilvirkning av kjente fysiske produkter eller løsninger. I kunnskapsvirksomheter handler verdiskapingen i stor grad om nyskaping, innovasjon og det å levere ny kunnskap eller nye produkter. utfordringen handler derfor om organisasjonenes evne til å tenke nytt og utvikle seg. Dette krever også andre innsatsfaktorer av ledelse og organisering enn det vi kjenner fra tradisjonell industri.

Teori og forskning på ledelse er et omfattende fagfelt med mange disipliner involvert. En fellesnevner for disse teoriene er at de i liten grad skiller mellom ulike nivå av ledelse. Langt færre bidrag tar for seg toppledelse sammenlignet med ledernivåene under. I dette refleksjonsheftet er vi tydelige på hva som er de organisatoriske og strategiske rammene når topplederpraksiser blir beskrevet. Dette gjør at vi kan forstå valg og handlinger ut fra en kontekst heller enn "one best practice of leadership". Refleksjonsheftet tar opp disse temaene:

- Hva er toppledelsens oppgaver og utfordringer i kunnskapsbedrifter?
- God ledelse og gode prosesser knyttet til vekst, omstillinger og endringer – organisatorisk, markedsmessig og teknologisk
- Topplederpraksiser som bygger gode prestasjonskulturer – fra human til sosial kapital?
- Hva er god organisering og bruk av strategisk HR? Hvordan lede øverste lederteam?
- Topplederes symbolfunksjon og synlighet
- Hva oppnår virksomhetene ved at topplederne er mer opptatt av synlighet og verdibasert ledelse enn 2000-tallets målstyring og indirekte styringslogikk?
- Toppledere og marked – om å stå på brua og styre inn i framtida.

Formålet med idéboka er ikke å presentere idealiserte perspektiver på overordnet ledelse løst fra den norske konteksten, men å vise gode eksempler på viktige fokusområder, utfordringer, praksiser og atferder som kan bidra til refleksjon rundt egen utøvelse av ledelse og utvikling av gode praksiser.

2 Hovedkonklusjoner

Mange vil si at alle bedrifter i dag benytter nyere kunnskap i en eller annen sammenheng. Det er riktig, men når vi i samfunnsforskningen bruker "kunnskapsbedrift" eller "kunnskapsintensiv bedrift" som begrep, er det snakk om virksomheter hvor selve verdiskapingen går ut på å utvikle ny kunnskap og nye løsninger, og hvor produksjonsprosessen verken er standardisert eller bare styrt av selskapet. Utøverne, de som tilvirker den nye kunnskapen, må ha høyere profesjonsutdanning, være eksperter innenfor bestemte fagdisipliner og ha direkte kontakt og kommunikasjon med kunder og marked. Dette finner vi godt tilstede for eksempel i bedrifter som driver med forskning og utvikling (FoU), høyere utdanning, profesjonelle rådgivnings- og konsultantselskaper, advokatfirmaer og IT-selskaper. Det er denne forståelsen som legges til grunn i vårt arbeid.

En toppleder skal ivareta en rekke sentrale funksjoner og bære et samlende ansvar for det selskapet vedkommende leder. Mye innsats handler om å tenke og agere for selskapets videre utvikling og framtid. Langt på vei skal en toppleder bruke det meste av sin arbeidsinnsats til å realisere en god utvikling for selskapet, dets eiere og medarbeidere. Mens linjeledere under toppleder har ansvar for daglig drift og innfrielse av mål og resultater, har toppleder ansvaret for å realisere en god utviklingsledelse i selskapet. Vi beskriver både innhold, form og prosesser dette kan ta i idéheftet.

Hvis toppledelse skal beskrives med kun ett ord kan det best betegnes som *utviklingsledelse*. Det sentrale ansvaret øverste leder har påtatt seg er å flytte bedriften framover og realisere ei positiv utvikling for bedriftens eiere og medarbeidere. Toppleder har gjerne et øverste lederteam og et styre med seg til å innfri dette overordnede målet.

Hva som inngår i begrepet ledelse har endret seg gjennom tiden og variert etter hvilket ledernivå det er snakk om. Når vi kommer over til beskrivelse av overordnet ledelse, blir det ofte skilt mellom styring og ledelse. Mens styring omfatter det å ha kontroll med systemer, ressurser, planer og økonomi, dreier ledelse mer i

retning av å utvikle organisasjonens strategiske ambisjoner, organisasjonskultur og forvaltningen av de menneskelige ressursene. Styring og ledelse er ikke motpoler, men ulike roller som en leder må mestre å forene på en god måte.

Både innenfor ledelseslitteratur og blant ledere blir overordnet ledelse forstått i retning av å sørge for å ta nødvendige endringer som sikrer ønsket framdrift. Derfor er gjerne overordnet ledelse blitt assosiert med endringsledelse. Dette kan se likt ut med begrepet vi bruker; Utviklingsledelse, men det er likevel ikke helt det samme.

Endringsledelse defineres gjerne som en kontinuerlig prosess av fornying av retning, strukturer og leveranser som svar på interne og eksterne behov, og som er i stadig endring (Todnem, 2005). Begrepet er omdiskutert. Noen mener at ledelse per definisjon er endring og at endringsledelse som begrep blir som smør på flesk. Andre bruker begrepet konsentrert om omorganiseringer i bedrifter og hva dette krever av ledelse. Vi mener at endringsledelse som begrep er for upresist, ikke minst når en er ute etter å forstå organisasjonsutvikling som er en langt større oppgave enn å gjennomføre ulike endringsprosesser. Ofte vil endring og omorganisering være et ledd i en ønsket strategisk organisasjonsutvikling. Vi foreslår derfor å bruke begrepet utviklingsledelse til å forklare hva overordnet ledelse går ut på, nemlig å realisere en ønsket strategisk organisasjonsutvikling hvor både bedriftens indre liv og dens omgivelser trekkes med i arbeidet med å bevege organisasjonen framover.

En overordnet leder må være god på kommunikasjon og være opptatt av det strategiske nivået for å jobbe med utvikling. Videre må en overordnet leder legge stor vekt på å bygge gode tillitsrelasjoner med ansatte og ledere. En viktig del av overordnet ledelse går ut på å operasjonalisere visjonene i strategier og å sørge for dialog og forankring nedover i organisasjonen.

Overordnede ledere må også kunne "lese" og å forstå bedriften og dens omgivelser for å kunne forutse retning framover, helst før behovet for endring egentlig er til stede. En viktig del av overordnet ledelse handler om å identifisere viktige endringstrekk i marked og samfunn og se dette i sammenheng med de strategiske valgene som må tas i bedriften. Med andre ord må overordnede ledere bruke mye mer tid på utviklingsarbeid enn daglig drift for å bringe bedriften framover. Det er ikke uvanlig av toppledere i større bedrifter bruker aller mest tid på å jobbe med bedriftens framtid.

3 Resultater

I en kunnskapsbedrift innebærer strategiarbeid å se sammenheng mellom faglige og markedsmessige utviklingsmuligheter, utvikling av medarbeiderne og organisasjonskulturen, samt sikre robust drift i årene framover. Det handler om å agere i forkant av endringskrav i omgivelsene, påvirke dem og å koordinere marked og fag. En nøkkeloppgave er å utvikle fremtidsvisjoner og strategier for virksomheten. Spørsmål som "Hvem og hvor var vi? Hvem er vi i dag? Hvor skal vi? Hvilke grep må vi ta for å komme dit?" er sentrale fokus. God overordnet ledelse handler om å identifisere de gode svarene på disse spørsmålene, være i dialog nedover i egen bedrift og utforme en felles forståelse for de veivalg og beslutninger som må tas.

Dette betyr at øverste leder og lederteam må ha blick og konsentrasjon om mange steder samtidig. Det å oppfatte situasjoner og problemstillinger riktig og raskt, ha evne til raskt å skifte fokus, og kunne se mange ting i sammenheng er grunnleggende. Strategiprosesser hvor målet er å realisere forandring krever systematisk jobbing med flere tyngdepunkt:

- **Forretningsutvikling:** her er det viktig å balansere mellom hva en har som standardleveranser i dag, og hva som kreves når en ønsker å flytte på forsknings- eller kunnskapsfronten i kunnskapsbedriftene. Hva krever det av ressurser, innsats, tid, faglig fornying og aksjoner i markedet?
- **Faglig utvikling:** det å utvikle ny kunnskap og opptre innovativt krever at organisasjonen setter av tid til å tenke nytt. Lederne med faglig ansvar må vektlegge andre innsatsfaktorer enn ordinære driftsoppgaver for å organisere den strategiske faglige utviklingen, og medarbeiderne i bedriften må involveres aktivt.
- **Utvikling av kunnskapsmedarbeideren:** for de aller fleste er jobben en vesentlig del av fagekspertens identitet, og de har en indre motivasjon for å jobbe med faglig utvikling så fremt de greier å se fordelene ved egen og organisasjonens utvikling. For å lykkes med å flytte forskningsfronten eller fornye virksomhet, må det åpnes for aktiv og bred involvering av de som besitter fagkunnskapen. Leder må sørge for å ha medarbeiderne med seg.
- **Strategisk kommunikasjon av ønsket utvikling:** Øverste leder må bruke tid på å kommunisere sine visjoner og planer om utvikling på en overbevisende måte som inngir trygghet og tillit og som skaper motivasjon og entusiasme for strategien og framtida.

Å utvikle ny kunnskap på høyt nivå er spennende, men vanskelig å planlegge og prosessen vil kunne bestå av både forsinkelser og tilbakeslag. Forskning og kunnskapsutvikling krever faglighet og originalitet, og en kan ikke forutsi helt hvordan det vil forløpe. Det handler ikke kun om å sette av nok penger og tid. En kan heller ikke legge til grunn en tradisjonell styringslogikk (Rasmussen, 2014). Overordnede ledere i kunnskapsbedrifter har som utfordring å kommunisere klokt og avklare konkret ansvarsdeling mellom ledere og fageeksperter i strategiprosesser.

Overordnede ledere må balansere mellom å lede dagens eksperter og legge opp til å lede det som skal bli de neste årenes ekspertkompetanse. Det handler om å lede dagens drift og morgendagens utvikling. For å lykkes må lederne utvikle fag og folk parallelt gjennom tillitsbygging og samarbeid om strategisk fagutvikling. En må evne å koble ildsjelene og deres engasjement med viktige strategiske prioriteringer i organisasjonen. Samtidig har øverste leder og lederteam et særlig ansvar for å sette mål, utarbeide en sentral strategi og sikre samsvar mellom marked og fag. Dette krever aktiviteter og aksjoner der en må jobbe med både folk, organisasjon og marked i parallelle prosesser.

For en overordnet leder er følgende grep viktige:

- Involvere kunnskapsmedarbeiderne og vis at man aksepterer at de vil påberope seg en viss kontroll over det nye som skal utvikles. Dette er viktig for å sikre framdrift, eierskap til prosessene og forankring i organisasjonen.
- Vise at man jobber ut fra at det er medarbeiderne som har den faglige ekspertkompetansen og at de er synlig og godt involvert i utviklingsprosessen.
- Sørge for å ha medarbeidere med riktig kompetanse og gode ferdigheter med deg.
- At kunnskapsmedarbeideren opplever fagutviklingsprosessen som viktig drivkraft og at det har verdi utover en selv.
- Ikke "brenne av" for mye energi på medarbeidere som yter motstand og å ikke la seg irritere, men lytte til dem og budskapene. Det kan gi viktig informasjon. Samtidig må man fokusere på majoriteten og drivkreftene for ønsket og nødvendig utvikling.

Hvis kunnskapsbedrifter skal løfte kvaliteten på sin kunnskapsutvikling, slik at de er godt synlig nasjonalt og internasjonalt og er i takt med morgendagens utfordringer, så handler ledelse i stor grad om å sikre at ekspertene og ildsjelene i organisasjonen yter sitt beste, har en kollektiv forståelse av hva forskningsgrupper evner å skape sammen, og er topp motiverte for å bidra til dette.

Krevende omstillinger er gjerne en del av overordnet ledelse. Vi ser på to eksempler i prosjektet; faglig omstrukturering basert på markedsmessig endring, og nedbemanning. Når det gjelder å få til faglig endring er en god prioritering å bruke mest tid på entusiastene som forstår behovet for og som omfavner omstillingen, heller enn de medarbeiderne som absolutt ikke vil. På den måten viser toppleder en tydelig prioritering og bygger opp om beslutningen som er tatt. Noen medarbeidere vil aldri komme etter, noe som kan ha konsekvenser for den gjensidige interessen og opplevde relevansen i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. To gode grep er å 1) legge stor vekt på kommunikasjon og å etablere dialoger om omstillingsprosessen og gi alle ledere og medarbeidere gode muligheter til å ta aktiv del i arbeidet med å realisere den; og 2) lage gode planer som viser klar retning på ønsket utvikling og som identifiserer hva de trinnvis skal oppnå.

Flere av topplederne i studien hadde vært gjennom prosesser med overtallighet og nedbemanninger, enten i nåværende bedrift eller i andre. Det å gjennomføre ryddige og riktige prosesser og håndtere medarbeiderne som mistet jobben med respekt er svært viktig, både for de som må gå og de som blir igjen. Viktige grep er:

- 1) Å planlegge og gjennomføre nedbemanningsprosessen etter arbeidsmiljølov og gjeldende retningslinjer;
- 2) Sikre god og tydelig informasjon om hvorfor nedbemanning må gjennomføres, hvordan det skjer, tidsforløp for prosessen og hva arbeidsgiver kan bidra med;
- 3) Å gi mindre hyggelig informasjon ansikt til ansikt
- 4) Å bistå de som mister jobben med samtaler, råd og forståelse;
- 6) Å opptre rolig og tålmodig uansett reaksjoner hos de berørte;
- 5) Å være med på å tenke løsninger rundt jobbmuligheter også utenfor egen bedrift.

Å utøve god utviklingsledelse kan innebære en endring i hvordan en jobber med HR. Det er viktig å se på hva som fungerer bra og som skal beholdes av HR-ledelse samtidig som man vil høste fordeler ved å åpne for hva som kan gjøres annerledes. Mange toppledere i dag velger å integrere HR på øverste ledernivå og vektlegge det menneskelige ressursperspektivet i alt utviklingsarbeid.

Å forstå bedriftskultur er avgjørende for at en toppleder skal lykkes med å realisere gode dialoger og sikre at en har majoriteten med seg i de utviklingsprosesser som settes i gang. Selv om lederen ønsker å endre på kulturen i bedriften, må hun eller han spille på lag med kulturen fra starten av. Å endre på kultur tar tid og det krever en systematikk som må nedfelles i flere gjøremål og konkrete aktiviteter. En leder kan ikke stå fram og kreve en ny kultur. Vedkommende må jobbe skrittvis og systematisk for å endre på bedriftskultur. Viktige trinn en kan følge i arbeidet med å endre kultur er:

1. Registrer den eksisterende kulturen
2. Skap felles spilleregler som knyttes til ønsket utvikling og framtid. Gjør dette positivt!
3. Omdann spilleregler til normer. Ta verdiene i aktiv bruk og lag koblinger til normene.
4. La normene utvikle seg til kultur. Normene må tas aktivt inn i drift og utviklingsoppgaver.

En utfordring med kultur er at den i stor grad figurerer i det skjulte. Vi er ikke helt bevisst den. Det kan også by på problemer å svare på spørsmålet: Hvordan gjøres ting hos oss? Det gjengse er svært styrende for vår atferd. Vi blir som regel oppmerksomme på kulturen når noe eller noen går oss imot.

Skal vi avslutningsvis si noe om lederatferd ser vi følgende karakteristikker ved lederne som var med i prosjektet:

1. De svarer ikke til de tidligere verdsatte lederkompetansene: Være besluttsom, pågående, opptre uavhengig, og stor villighet til å ta risiko (jf. (Dulewicz og Herbert, 1999).
2. De ville ikke ha skåret dårlig på disse kompetansene, men de opererer med mye mer sammensatte kompetanser.
3. Det passer bedre å beskrive lederne i prosjektet som toppledere som lykkes med å skape en sammenhengende kraft i bedriften.
4. De er høyt presterende ledere som vektlegger å ha en atferd kjennetegnet av intense oppgavefokuserede dialoger, åpen kunnskapsdeling, åpne dialoger og som finner gode løsninger basert på fellesskapet i samarbeid med sine ledere og medarbeidere.
5. Oppgavefokuserede dialoger skjer internt gjennom øverste ledergruppe og dialoger internt i egen bedrift. De er samtidig utadrettet i dialog med viktige kunder, markeder, faglige nettverk og konferanser.
6. Åpen kunnskapsdeling handler ikke bare om marked og fag, men om alle sider ved bedriftens utvikling. Ikke sjeldent etableres det åpne dialoger om egen utvikling i alle ledd av bedriften, noe som sikrer bred involvering og åpenhet, samtidig som en for sikret tydelig ledelse gjennom å være synlig tilstede i utviklingsprosessene.
7. Lederne i prosjektet greier å balansere det å ivareta et oppgavefokus samtidig som de har et sterkt relasjonsfokus. Det å skape motivasjon, engasjement og drivkraft hos alle i bedriften er essensiell om en vil lykkes med å skape god verdiskaping samtidig som det sikrer grunnlaget for å utvikle godt arbeidsmiljø og bedriftskultur. Dette er ikke motpoler, men viktige samvirkende deler en må jobbe sammen på beste måte.
8. Lederne kjennetegnes av å være trygge ledere, opptatt av hva fellesskapet greier å mobilisere og utvikle mer enn hva de selv har bidratt med i prosessene.
9. Det bygges ledelse som blir anpasset både bedriftens størrelse, historie og kultur, samtidig som de jobber åpent om hva de ser som behov og muligheter for utvikling.

En viktig del av det relasjonsorienterte lederskapet er utviklingen av det gode topplederteamet og teamledelse i ledernivåene under. Å utvikle en lederkultur der alle samarbeider og tar felles ansvar, et godt på plass i bedriftene. Ledergruppene har gjennom det fått bukt med tidligere praksis hvor ledere kom rundt møtebordet og var talerør for sin egen divisjon eller avdeling.

4 Hvem kan ha nytte av resultatene/anbefalingene

Med dette idéheftet håper vi at både overordnede og underordnede ledere kan få noen gode grunnsteiner for videreutvikling av sitt lederskap. Det handler om den viktige lederkompetansen i norsk kontekst som det i liten grad finnes relevant og god forskning på. Vi vet at kunnskapsledere kan bli mer faglig enn relasjonelt orientert fordi kunnskapsarbeideren er svært autonom. Denne idéboka kan i så måte være et godt og viktig verktøy når det gjelder å balansere oppgavefokuseret og relasjonell orientering. Og selv om det her fokuseres på kunnskapsbedrifter, kan resultater og de aktive grepene som foreslås også være god støtte for ledere fra andre bransjer.

5 Tiltak for erfaringsoverføring

Erfaringsoverføring skjer på flere måter:

- Framlegging og debatt på Abelias HR-konferanse på Lysebu 22. november 2018
- Spredning av rapport gjennom Abelias kanaler
- Diverse foredrag
- Vitenskapelige publiseringer av rapportens innhold på anerkjente konferanser og i anerkjente journaler
- Møtevirksomhet som kommer som et resultat av rapporten med fokus på videre arbeid

6 Kontaktperson

Thale Kvernberg Andersen
SINTEF Digital
SINTEF Teknologiledelse
Gruppe for Organisasjon og produksjonsledelse
e-post: thale.k.andersen@sintef.no

7 Publikasjoner/materiell som kan bestilles hos prosjektansvarlig/prosjektleder

Rapporten kan bli oversendt pr. e-post på forespørsel.



Teknologi for et bedre samfunn

www.sintef.no