

KUNSKAPS- LEDNING

101 råd till ledare
i kunskapsintensiva organisationer.

Affärsvärlden Förlag
Box 70497
107 26 Stockholm
Telefon: 08 - 796 65 00
Telefax: 08 - 789 62 24

© Affärsvärlden Förlag AB och Karl Erik Sveiby

Omslag: Mehra Chramer, Stockholm

Diagram: Stig Söderlind Kartor & Diagram, Stockholm

Redigering och layout: Affärsvärlden/Ledarskap

Tryck: Gotlands Allehandas Tryckeri AB, Visby

Första upplagan, första tryckning, april 1990

ISBN 91-85804-23-1

Innehåll

INLEDNING OCH LÄSANVISNING	sid	9
De tio framgångsfaktorerna	sid	13
Läsanvisningar	sid	15
KAPITEL I Nya värden - nytt samhälle	sid	17
Den nya människan	sid	17
Dagens ungdomar - framtidens makthavare	sid	21
Frilansarna	sid	23
Från agrarekonomi till kunskapssamhälle	sid	24
Den utrotningshotade industriarbetaren	sid	26
De nya företagen	sid	28
Definition av begreppet Kunskapsföretag	sid	30
Kunskapsintensiva organisationer	sid	35
Definition av begreppet Kunskapsledning	sid	37
Människan - intäktsskapare eller kostnadspost?	sid	38
Kunskapsföretagen i Sverige	sid	38
De växer snabbt...	sid	39
Producerar mycket...	sid	40
Och investerar mycket...	sid	41
Vilken verklighet mäter vi?	sid	42
Maktstrukturen ändras	sid	44
Sju personliga råd	sid	46
KAPITEL II Kunskapsföretaget och dess maktspel	sid	47
Lär dig förstå krafterna	sid	47
Proffset, förvaltaren, tjänstemannen och ledaren	sid	48
Experten/proffset	sid	49
Sociologisk kartläggning av proffsen	sid	51
Förvaltaren/chefen	sid	53
Tjänstemännen	sid	55

Exemplet scenarbetarna	sid	56
Sex personliga råd	sid	58
KAPITEL III Ledardilemmat i kunskapsföretaget	sid	59
Fyra huvudtyper av kunskapsföretag	sid	59
Byrån	sid	60
Fabriken	sid	62
Kansliet	sid	62
Den professionella organisationen	sid	63
Det dualistiska ledarskapets dilemma	sid	65
Den kreativa ledaren - arbetsledaren	sid	66
Exemplet Roman Polanski	sid	67
Exemplet Nils-Åke Häggbom	sid	68
Kartläggning av teatercheferna	sid	69
Tränaren	sid	71
Dirigenten och symfoniorkestern	sid	72
Gunnar Ehrlemarks åtta råd till en ledare	sid	72
Kvinnan i kunskapsföretaget	sid	74
Chef eller Ledare?	sid	75
Åtta personliga råd	sid	77
KAPITEL IV Utveckla kunskapskapitalet	sid	78
Kunskapens värde	sid	79
Kunskapskapitalet	sid	81
Individkapitalet	sid	81
Strukturkapitalet	sid	83
Balansen mellan de tre kapitaltyperna	sid	84
Personalen	sid	86
Marknaden	sid	87
Problemlösningsförmågan	sid	87
Ledningsförmågan	sid	87
Nätverket	sid	88
Marknadsföringen	sid	88
Affärsidé - personalidé	sid	89
Rekrytering är kunskapsföretagets investering	sid	90
Tre livscyklar	sid	92
Exemplet Norsk Verdipappersentral	sid	96
Forskning och utveckling	sid	97
Kunskapskapitalet läcker	sid	99
Den 1000-åriga vattengudinnans visdom	sid	100
Personalchefen = FoU-chef?	sid	101
Tolv personliga råd	sid	102

KAPITEL V Att göra affärer på kunskap	sid 104
Exemplet Cergus	sid 104
Lärdomar i sex steg	sid 107
Exemplet Maradona AB	sid 110
Björn Borg och Henry Kissinger	sid 111
Från kunskap till affärsidé	sid 112
Kombinationen kunskap och kapital	sid 113
Exemplet Centruminvest	sid 114
Fyra generella affärsidéer	sid 115
Konsulten	sid 116
Kunskapsindustrin	sid 116
Kapitalförvaltaren	sid 116
Högteknologiföretaget	sid 119
Sälja konsulttjänster	sid 121
Prissättningsproblemet	sid 121
Sex personliga råd	sid 126
KAPITEL VI Att växa eller dö	sid 128
Affärsutveckling i kunskapsföretaget	sid 128
Den entreprenörielle ledaren	sid 130
Tillväxt = tillväxt i kunskapskapital	sid 130
Tre tillväxtstrategier	sid 134
Organisk tillväxt	sid 135
Tillväxt genom fusion och företagsköp	sid 135
Exemplet Saatchi & Saatchi	sid 138
Effekter av fusioner i kunskapsföretag	sid 140
Kombination av kapital och kunskap	sid 141
Exemplet Pronator	sid 144
Byta affärsidé är riskabelt	sid 145
Tre organisationsformer	sid 146
Konsultindustrin	sid 146
Nätverket	sid 146
Federationen	sid 147
Exemplet TRI	sid 147
Elva personliga råd	sid 148
KAPITEL VII Slutet på parenteser	sid 150
Hantverkarna - medeltidens kunskapsarbetare	sid 150
Mästare, gesäll och lärling	sid 151
Exemplet Vira Bruk	sid 152
Industrisamhället växer fram	sid 155
Exemplet Stocka Sågverk	sid 156

Industrisamhällets symbol - det löpande bandet	sid	159
Taylorismen	sid	160
Exemplet privatsjukvård	sid	163
Exemplet McDonalds	sid	164
Chefen - en rationell beslutsmaskin?	sid	165
Den nya doktrinen	sid	168
Vad kan historien lära oss?	sid	169
Fem personliga råd	sid	171
KAPITEL VIII Både-och-organisationen	sid	172
Den professionella ön	sid	172
Piloterna	sid	173
Linjen och staben	sid	173
Integrering, avknoppning eller inkapsling?	sid	174
Avknoppning	sid	174
Avhopp	sid	174
Inkapsling	sid	175
Exemplet bankerna	sid	175
Både-och-organisationen	sid	177
Exemplet Första Sparbanken	sid	177
Exemplet reklambyrån Producera	sid	178
Stor eller liten revisor?	sid	179
Exemplet Arthur Andersen	sid	181
Fem personliga råd	sid	183
KAPITEL IX Den offentliga sektorns kunskapsorganisationer	sid	184
Kunskapsledning i offentlig sektor	sid	184
Åtta allvarliga brister	sid	184
Verksamhetsid#erna är suddiga	sid	185
Försvaret och kriminalvården	sid	186
Exemplet skolan	sid	186
Exemplet AMS	sid	186
Personalidé och verksamhetsidé är i konflikt	sid	191
Kunderna saknar makt	sid	191
Exemplet sjukvården	sid	192
Kvalitetskontroll och effektivitetsmätning	sid	194
Ortopedkliniken på Danderyds sjukhus	sid	195
Bortbefordran av de bästa hadläggarna	sid	196
Tron på stordriften och det löpande bandet	sid	197
Brist på kunskapsorientering	sid	199
Exemplet FMV	sid	199
Exemplet Simrishamns sjukhus	sid	201

Likabehandlingsprincipen	sid	202
Prova Kunskapsledning	sid	204
Med kunskapsglasögonen på	sid	205
Det omöjliga jobbet	sid	205
Arton personliga råd	sid	207
KAPITEL X Den kunskapsintensiva industrin	sid	209
Exemplet Matsushita	sid	210
Traditionella stordriftsfördelar försvinner	sid	211
Hjälplösa jätteföretag	sid	212
Dinosaurernas död	sid	213
Informationen flyter snabbare	sid	214
Produktutvecklingen på Honda och Volvo	sid	214
Exemplet Toyota	sid	214
Tiden den nya bristvaran	sid	217
Högre utbildningsnivå i samhället	sid	218
De nya nätverken	sid	218
Den nya fabriken	sid	219
Krisartad rekrytering	sid	220
Extrem personalomsättning	sid	221
Rekordhög frånvaro	sid	221
Sju personliga råd	sid	222
KAPITEL XI Kunskapsledning i tillverkningsindustrin	sid	223
Chef eller specialist?	sid	223
Exemplet Pharmacia	sid	223
Mittemellan kunskapsföretag och industri	sid	225
Den nya tillverkningsindustrin	sid	227
Stenstaplare eller katedralbyggare	sid	228
De nya bilfabrikerna	sid	230
Specialistkarriären	sid	232
Ericssons specialisttrappa	sid	232
Bolagisera kunskapen	sid	235
Elva personliga råd	sid	236
KAPITEL XII Makten och härligheten	sid	237
Vem skall äga?	sid	237
Personalägda företag	sid	239
Makten i kundens tjänst	sid	240
Kunskapsföretagen visar vägen	sid	241
Industrins kunskapsarbetare	sid	242
Det osynliga kapitalet	sid	244

Lämna industrisamhällets värderingar	sid 247
Fem personliga råd	sid 249
KAPITEL XIII Färdigt för ombyggnad!	sid 250
Nytt samhälle - nya lagar	sid 251
Kunskapsarbetarnas makt	sid 252
Makt och ansvar måste följas åt	sid 253
Vart tog moralen vägen?	sid 254
Facket och kunskapsföretaget	sid 255
Lönepolitiken	sid 256
Arbetstidslagstiftningen	sid 257
Pensionslagstiftningen	sid 257
Ny syn på ägandet	sid 258
Hör kunskapsföretag hemma på börsen?	sid 261
Utbildningen får nyckelroll	sid 263
Sverige halkar efter	sid 265
Skattesystemet	sid 267
KAPITEL XIV Framtiden genom kunskapsglasögonen	sid 269
Maktskiftet	sid 269
30 möjliga utfall på 2000-talet	sid 271
Den nya överklassen	sid 274
Den svenska ledarstilen - framtidsstilen?	sid 275

Inledning

– Vilken knipa jag har hamnat i.

Den gråhårige mannen lutar sig närmare mig.

– Jag trodde att det här jobbet skulle bli en lämplig avtrappning inför min pensionering. Istället har jag hamnat i den mest omöjliga situation jag kan tänka mig.

Mannen som anförtror mig sina bekymmer är sedan flera år VD för ett tekniskt konsultföretag i Skandinavien med stark knytning till ett universitet. I organisationen finns ca 150 anställda, varav 75 forskare. Tekniker av olika slag dominerar. Den administrativa personalen omfattar drygt 20 personer.

Hans första insats var en kraftig bantning av verksamheten på grund av att marknaden vikit. Det var också därför han hade rekryterats till företaget. Styrelsen ansåg att det behövdes en man med ledningserfarenhet och hårda nypor för att få styrsel på verksamheten.

Och erfarenhet hade han efter ca 30 år i industrin, varav sex år som VD för ett gjuteri med över 1.000 anställda. Ändå verkade inte den erfarenheten räcka till i den här organisationen.

– Jag tror att jag ganska väl vet vad vi behöver göra för att komma framåt, fortsatte han.

– Problemet är att en del av forskarna inte följer fattade beslut. Sedan påverkar de de övriga. Vi kan vara helt överens om en sak och sedan gör de i alla fall tvärtom. Jag förstår inte vad som är fel, klagade min gråhårige vän.

Informella ledare tar över

Vid mina egna samtal med forskarna och den administrativa personalen på mannens företag framgår det att de tycker att VD har abdikerat. När krisåtgärderna är vidtagna och organisationen nu skall satsa framåt är det tydligen inte längre VD:n som personalen litar på. Istället träder andra informella ledare fram bland forskarna och konsulterna. Nu är det de som styr organisationen.

Den här historien är förmodligen inte särskilt ovanlig. En chef som inte blir accepterad av sina medarbetare kan inte fungera. I industrin och den offentliga förvaltningen brukar dock fotfolket foga sig efter ett tag. Det gör de därför att den formellt utsedde chefen förfogar över maktmedel som den enskilde har svårt att sätta något emot.

Klassisk managementteori utgår ifrån att Du som chef alltid är bäst informerad och om du inte är det så har Du åtminstone kontroll över informationsflödet och kan lätt informera Dig. Därmed har Du automatiskt ett övertag som går att utnyttja.

Men tänk om det inte är så där? Tänk om chefen befinner sig i en situation där hans medarbetare kan mer än han själv, har bättre överblick över marknaden än han har och bättre kontakter med kunderna? Går det att vara chef då? Nej, knappast enligt de här teoretikerna. Ändå är det just i sådana här situationer som chefer i många kunskapsintensiva organisationer befinner sig.

Det omöjliga chefsskapet

Chefen i en kunskapsintensiv organisation finner ofta att han/hon är oinformerad, att medarbetarna har bättre kontakt med kunskapsflödet och att det är medlemmarna i arbetsgruppen som har den bästa kontakten med kunderna och därmed också informationsövertaget.

Den kunskapsintensiva organisationens arbetsgrupper består av högutbildade individer som är välinformerade genom tät kontakt med kunderna och som medlemmar i ett eller flera informella nätverk där kunskap flödar och information finns i överskott. Det är en fysisk omöjlighet för chefen att hinna med och ha kontroll eller överblick i klassisk mening. Han kan inte gärna vara med i alla nätverk samtidigt eller ha tillgång till alla kunskapskällor.

Kan man vara chef under sådana omständigheter? Den klassiska managementteorin skulle svara: Nej, byt chef! Men med det svaret kommer inte den kunskapsintensiva organisationens chefer särskilt långt. De måste verka under just dessa omöjliga omständigheter.

Sjukhusdirektören har samma problem som VD:n på ett tidningsföretag eller rektorn på ett universitet eller chefen för ett konsultföretag. Han/hon vet inte riktigt vad som pågår. En stor del av verksamheten bedrivs utanför lokalerna hos klienterna eller i form av privata överläggningar och diskussioner mellan klient och konsult, där chefen aldrig är med.

”Produktionen” i den kunskapsintensiva organisationen sker inte alls på det sätt som organisationsteorierna fortfarande förutsätter, nämligen inom det stora företagets fyra väggar och i form av synliga produkter som transporteras

in och ut genom fabriken portar. I tillverkningsindustrin har chefen dessutom tillgång till ett sofistikerat informationsnät i form av redovisningssystem och managementrapporter uppbyggda på över hundra år av erfarenhet om hur tillverkning går till. Det har inte den kunskapsintensiva organisationens chefer. De formella rapportsystemen är uppbyggda efter industrimodell, vilket snarare försvårar styrningen.

Kartan stämmer inte med verkligheten

Det märkliga är att dagens studenter fortfarande läser lär sig ett "modernt" managementtänkande som baseras på exempel tagna nästan enbart från tillverkningsindustrin.

Allteftersom antalet kunskapsintensiva organisationer ökar kommer allt fler av dessa studenter att finna att det de lärde sig om hur bra organisationer bör byggas upp och om hur beslutsfattande går till inte stämmer med den verklighet de möter när de fått ut sin examen.

Chefsjobbet i en kunskapsintensiv organisation är svårt, komplext och irrationellt på ett sätt som inga läroböcker i organisationsteori har kunnat beskriva, eftersom de utgår från en annan typ av organisation; industrisamhällets tillverkande företag.

Det är relativt vanligt att chefer i kunskapsintensiva organisationer tror att de leder en verksamhet medan de i själva verket inte alls gör det. De finns där i organisationen men de har ingen aning om vad som pågår. Personalen bedriver sin egen verksamhet medan cheferna sitter i viktiga sammanträden tillsammans med viktiga personer och fattar viktiga beslut som sedan aldrig blir genomförda.

Proffsen tar makten

Det är många kunskapsintensiva organisationer som därför blir helt ledarlösa och löper amok, dvs de ställer in sig som en kompass efter de kraftfält som finns omkring den och inuti den.

När den kunskapsintensiva organisationen själv får ställa in sig, väljer den praktiskt taget alltid att orientera sig efter de professionella värderingarna, dvs det blir proffsen som tar över. (Mer om dessa kraftfält kommer i kapitel 2, Kunskapsföretaget och dess maktspel.)

Cheferna för en frustrerande tillvaro därför att de anar att allt inte står rätt till, men de har ingen aning om vilka knappar de skall trycka på för att få reda på vad som egentligen pågår. Personalen sköter sitt och ledningen sköter sitt!

Egentligen skulle det inte behöva vara så svårt att leda ett kunskapsföretag.

Det är bara annorlunda jämfört med vad de flesta chefer fått lära sig och olika de flesta organisationer som de fått sin erfarenhet ifrån.

Tänk på all den forskning som ägnats ledning i tillverkningsföretag under alla år, tänk på all erfarenhet som samlats och jämför denna med den rännil som rör alla övriga typer av organisationer! Det är troligen därför vi finner så få exempel på industrichefer som blivit lyckade chefer i kunskapsföretag. För honom eller henne är det svårare att leda ett kunskapsföretag på 100 personer än en fabrik med 1.000 anställda.

Lär av kunskapsföretaget

Men även de skickliga cheferna i kunskapsintensiva organisationer har det svårt idag. Det beror på att de är ganska ensamma. De har mycket litet av forskning att stödja sig på och mycket litet av erfarenhet från erfarna kollegor. De finner att den logik de lärt sig eller läser sig till snarast verkar tvärtom mot vad de själva upplever i verkligheten.

Det är för Dig som är chef i en kunskapsintensiv organisation, privat eller statlig, som den här boken kommit till. Du har alldeles för litet hjälp i dagens samhälle.

Den är också skriven för Dig som ännu inte är bekant med de kunskapsintensiva organisationerna. Dig önskar jag: Välkommen in i deras värld! De kan lära Dig mer än Du kanske anar.

Erfarenheter sedan 1986

Den här boken är en fortsättning på min del i boken "Kunskapsföretaget" (Sveiby/Risling, Liber 1986). Där sammanfattade jag tio framgångsfaktorer som tycktes skilja de framgångsrika kunskapsföretagen från de mindre framgångsrika. Det mesta som hänt under de här fyra åren ligger väl i linje med de här framgångsfaktorerna. De ledningar som inte lyckats något vidare har brutit mot en eller flera av dem.

Den mest relevanta kritiken mot de tio framgångsfaktorerna är att "kunden" inte finns med annat än indirekt och att formuleringen av affärsidén är mycket viktigare i kunskapsföretag än i andra men att detta inte finns med. Jag har därför valt att inkludera ytterligare en faktor ("En stark och väldefinierad affärsidé") och samtidigt, för att inte överskrida det magiska talet 10, flyttat framgångsfaktorn nr 5 ("En stark, väldefinierad kultur") som en underpunkt till 10 ("Fasta strukturer"). Ett klagande kommer också in i punkten 2. Det som menas med "kvalitet" är kundens uppfattning, inte proffsens.

De tio framgångsfaktorerna

Den nya gruppen framgångsfaktorer i kunskapsföretag ser alltså ut så här:

1. En ledning som deltar i det dagliga arbetet.
2. Kundupplevd kvalitet och kvalitetskontroll.
3. Respekt för kunskap.
4. Kombination av yrkesskicklighet och entreprenörskap.
5. En stark, väldefinierad affärsidé.
6. Koncentration på ett kunskapsområde.
7. System för att behålla kunskapen.
8. Satsning på att utveckla de anställda.
9. Process för byte av nyckelpersoner.
10. Fasta strukturer, t ex en stark kultur.

Trots att kunden alltså fått mer tyngd i den här boken menar jag att de framgångsrika kunskapsföretagen arbetar mycket mer inifrån-och-ut än det traditionella industriföretaget som alltsedan 70-talet satt kunden i centrum, dvs utifrån-och-in.

”Fun and profit” – först och främst skall vi ha roligt – verkar istället vara de framgångsrika kunskapsföretagens motto. Är detta tänkande bara ett fåfängt högmod därför att 80-talet nästan enbart bjudit på tillväxtmarknader för kunskapsföretagen? Måste även kunskapsföretagen övergå till samma utifrån-och-in-tänkande som präglat industrin sedan den övergick från ett tillstånd av överrefterfrågan till överutbud i mitten av 70-talet? Dessa frågor fick inget entydigt svar under 80-talet, kanske får de det på 90-talet.

Kunskapsföretag blev ett nytt begrepp

Boken ”Kunskapsföretaget” startade en formlig lavin av intresse. ”Alla” organisationer – från sophämtare till verkstadsindustri och sjukhus – var plötsligt kunskapsföretag. Det man glömde bort var att boken framför allt byggde på erfarenheter från små kunskapsintensiva konsultorganisationer i det privata näringslivet, konsulter som löste komplexa problem. Det går inte att okritiskt föra över dessa slutsatser till alla områden.

Ordet ”kunskapsföretag” har fått ett eget liv och en betydligt positivare klang än vad avsikten egentligen var. Egentligen kallade Anders och jag idealföretaget för ”professionell organisation” men det ordet fick inget gensvar.

Kunskapsföretagen är nämligen långt ifrån några idealorganisationer. Deras ledningar kämpar med många olösta problem som de kanske heller aldrig finner lösningen på. Men jag tror ändå att just de problem de har och de

lösningar som de försöker finna har en bärkraft långt utanför deras led i framtiden. Därför är de intressanta att studera även för ledningar i organisationer som inte direkt är kunskapsföretag enligt den ursprungliga definitionen.

Nordiskt försprång

De senaste tre åren har det även startats ett hundratal forskningsprojekt i Norden kring den här typen av organisationer. Ett femtiotal av dem lade fram rapporter på ett forskarsymposium i Umeå i juni 1989 arrangerat av Företagsökonomiska Institutionen. Det kanske mest spännande är att vi i Norden därigenom faktiskt tycks ha fått ett försprång före övriga världen på det här forskningsområdet. Internationellt finns ingen motsvarighet till det nordiska intresset. I USA tex har man först på senare år upptäckt tjänsteföretagen tack vare insatser av svensken Richard Normann och finländaren Christian Grönroos.

Jag har många gånger funderat över varför begreppet "kunskapsföretag" fått ett sådant genomslag i just Norden. Det publiceras ju nästan dagligen nya böcker med nya koncept och teorier som bara försvinner. Är det för att det här sättet att se på ledning appellerar till något typiskt nordiskt? Kanske bara typiskt svenskt? Beror det på att de här företagen är vanligare här än i något annat land? Jag har inget bra svar ännu utan hoppas på framtida forskare.

Personalavhopp – ett konjunkturfenomen?

Speciellt i den svenska debatten har mycket intresse kommit att fokuseras på de mängder av spektakulära personalavhopp som skett. Kunskapskapitalets innehavare har verkligen kunnat visa sin makt.

Massmediafokuseringen på avhopp har dock skymt det faktum att det är ytterst sällan som kunskapsföretagen verkligen går under när värdefulla medarbetare försvinner. I själva verket är de här organisationerna inte alls så individkänsliga som kanske många utomstående tror. Därför har jag i den här boken försökt beskriva det så svårfångade "strukturkapitalet" litet mer utförligt.

Personalavhopp är troligen främst ett konjunkturfenomen. Det ser man på att de går i vågor. Under hela perioden 1986 – 1989 har det varit en sällan skådad högkonjunktur. Det har då varit lättare att hoppa av och bilda eget. Men i lågkonjunktur vågar man troligen inte lämna sin trygga arbetsplats lika lätt.

Under första hälften av 80-talet märktes avhopp främst i databranschen som då upplevde en högkonjunktur. När det blev litet kärvare på marknaden mot slutet av årtiondet lugnade det ned sig.

Om det utvecklas en brist på kompetens, som tex på aktie- och penningmarknaderna i mitten på 80-talet, stiger avhopp kraftigt. Det var ingen som brydde

sig om att utveckla kompetens för penningmarknaden för tio år sedan, när marknaden inte fanns. De få människor som hade någon kunskap på detta område såg därför sitt marknadsvärde stiga kraftigt när kapitalmarknaderna avreglerades. Det gick så snabbt att bankerna inte hängde med i svängarna och kunde bjuda emot utan tappade sin personal till de nystartade fondkommissionärerna.

I byggboomens period i slutet av 80-talet är ser vi samma fenomen i de tekniska konsultbranscherna. Det är brist på byggingenjörer och arkitekter och därför har det börjat bli oroligt i många gamla tekniska konsultföretag som tidigare under tio-femton år fått leva under mycket små villkor på vikande marknader.

Jag har de senaste fyra åren medverkat i hundratals seminarier, träffat flera tusen människor; forskare, anställda eller chefer i kunskapsföretag och andra kunskapsintensiva organisationer i flera länder. Det har varit en oerhört spännande och mycket kunskapsintensiv period för mig.

Dessa kontakter, jämte mina arbetskamrater i Affärsvärldengruppen, har lärt mig mycket. Detta nya har jag skrivit av mig i den här boken.

Läsanvisningar

Boken är skriven för Dig som har ont om tid (det har alla i en kunskapsintensiv organisation!). Därför är alla kapitel sammanfattade i rutor med råd, sammanlagt 101 stycken. Du behöver alltså inte läsa hela boken för att kunna ta till Dig det väsentligaste. Råden är avsedda att ge Dig en startpunkt för egna funderingar, inte att följas slaviskt.

För Dig som vill läsa hela boken är den upplagd så här:

Kapitel 1 förklarar hur de nya kunskapsintensiva organisationerna växer upp som en följd av informationssamhällets framväxt och de nya värderingarna som de unga människorna bär på.

Kapitel 2–6 koncentreras på de rena kunskapsföretagens problem, maktspelet, ledarskapet, kunskapskapitalet samt hur man gör affärer på kunskap.

Kapitel 7. Jag föreslår att vi bör se på industrisamhället som en parentes i ett i övrigt rätt människonära och biologiskt fungerande jordeliv. Om vi ska hämta förebilder i historien låt oss inte falla i fällan att se på det nya med industrisamhällets glasögon på oss. Gör istället ett besök i epoken före industrialismens genombrott.

Du som har ont om tid, läs bara de 101 råden och anteckningarna i marginalen.

Kapitel 8–14. Här övergår jag till att försöka tillämpa "kunskapsledning" på andra typer av kunskapsintensiva organisationer än de rena kunskapsföretagen enligt den traditionellt snäva definitionen. Om man skulle använda erfarenheterna från kunskapsföretagen i andra tjänsteföretag, i tillverkningsföretag och i den offentliga sektorns organisationer, hur skulle man då göra? Kapitlén bygger på erfarenheter från mitt arbete med och i olika typer av organisationer.

Kapitel 8 behandlar vanliga tjänsteföretag ur ett kunskapsperspektiv. Vad kan deras ledningar göra åt de krafter som nästan verkar vilja slita isär deras organisationer?

Kapitel 9. Här granskas den offentliga sektorns kunskapsintensiva organisationer, som är långt mer lika kunskapsföretagen än deras chefer själva kanske tror. Jag tror att ett perspektivskifte från industritänkande till kunskapstänkande i ledningarna skulle tillföra den rätt torftiga debatten om den offentliga sektorns framtid en ny positiv dimension.

Kapitel 10–11 visar hur tillverkningsindustrin med raska steg är på väg in i en situation där industriföretagen blir alltmer lika kunskapsföretagen och därmed får deras problem med "besvärlig" personal, kaotiska beslutssituationer och krav på skraddarsydd kundlösningar.

Kapitel 12–14. Här drar jag ut resonemanget riktigt långt och försöker dra slutsatser för framtidens samhällsbyggande om kunskapssamhället verkligen slår igenom på 2000-talet.

Kapitel 12 visar vilka grundläggande värderingar som kan ställas på huvudet om kunskapsföretagen blir talrika. Vem "skall" t ex äga företaget? Den som satt in pengarna eller den som satt in kunskapen?

Kapitel 13 tar upp frågan vad kunskapssamhällets framväxt innebär politiskt. Vilka lagar kommer att behöva ändras?

Kapitel 14 målar upp ett antal scenarier och trender som kan bli följden av resonemanget i den här boken. Vem kommer att tjäna på samhällsförändringarna? Vilka blir de nya maktgrupperna? Vilka kommer att behöva stöd?