

## Kunskapsintensiva organisationer

### Kunskapsföretag

– verkar på en marknad i konkurrens

### Kunskapsorganisation

– avdelningar i företag  
– offentliga institutioner utan marknad

*Så här kan man beskriva de tre begreppen "kunskapsföretag", "kunskapsorganisation" och "kunskapsintensiva organisationer". Kunskapsföretagen är företag och de finns på en konkurrensutsatt marknad. Kunskapsorganisationer är interna avdelningar eller offentliga institutioner, organisationer eller myndigheter som har kunskapsföretagets karaktäristika utan att vara företag. Ett samlingsnamn på de båda typerna är "kunskapsintensiva organisationer".*

**Alla organisationer har rutinverksamhet men om den inte dominerar i produktionen kan man betrakta sig som kunskapsföretag eller kunskapsorganisation.**

Alla kunskapsföretag och kunskapsorganisationer har naturligtvis även inslag av verksamheter som inte motsvarar definitionen; det finns till exempel alltså vissa rutinuppgifter eller problemlösningar som görs i form av paket eller standardtjänster i alla organisationer. Många kunskapsföretag levererar också kombinationer av tjänster och produkter tillsammans med sin problemlösning.

De flesta tjänsteproducerande organisationerna har också inslag av kunskapsorganisationens produktion i sig, till exempel bankernas placeringsrådgivning eller kreditanalyser, eller försäkringsbolagens företagsavdelningar.

Alla organisationer har inslag av rutinverksamhet men så länge det inte är den som dominerar i produktionen ut mot kund bör man kunna betrakta sig som ett "rent" kunskapsföretag.

Det som menas med ett kunskapsföretag eller kunskapsorganisation i den här boken är alltså ett företag/myndighet eller annan organisation/avdelning vars personal huvudsakligen motsvarar definitionen ovan. Om Du stöter på termen "kunskapsintensiv organisation" menas båda typerna sammantaget.

Men är inte högteknologiska företag som Ericsson ett kunskapsföretag? Eller Asea? Har inte dessa företag en personal som har stor kunskap? Har förresten inte alla organisationer personal med mycket kunnande?

Jo, men inget av dessa företag är kunskapsföretag enligt den här definitionen. Det är inte för att få en komplicerad problemlösning som en kund vänder sig till SAS eller Saab, utan för att få köpa en resa eller en bil. Det är inte SAS-

**Asea och SAS har många kunniga medarbetare men är inte kunskapsföretag.**

personalens eller Saab-mekanikerns kunskap som kunden i första hand är ute efter utan flygresan eller bilen.

Komplexiteten i dessa organisationer sitter i själva organisationen. Det är komplicerat att tillverka och sälja bilar i de stora volymerna som dagens fabrikanter gör. Det är svårt att skapa ett flygsystem som fungerar och det kostar oerhörda summor i kapital. Men för kunderna finns det massor av mer eller mindre likadana bilar och flygresor att välja på. Som kund får man ingen skraddarsydd problemlösning.

Ett företag eller en organisation måste uppfylla alla kriterierna i definitionen för att kunna kalla sig Kunskapsföretag/Kunskapsorganisation.

## Definition av begreppet Kunskapsledning

Det finns starka inslag av kunskapsföretag i de flesta industri- och tjänsteföretag, t ex på FoU-avdelningen eller i staberna. Och denna andel ökar i takt med att de anställer allt fler högutbildade, krävande människor. Man kan alltså mycket väl välja att betrakta sig som kunskapsföretag.

Begreppet "kunskapsföretag" kan således användas både som en typ av företag/organisation och som ett synsätt, ett par glasögon med vilka man kan betrakta omvärlden och sin egen organisation på ett annorlunda sätt för att kanske förstå litet mer av det som sker omkring oss just nu.

Jag har valt att kalla själva synsättet för "kunskapsledning" för att skilja det från organisationsbegreppet "kunskapsföretag/kunskapsorganisation". Det är bara av praktiska skäl. Kunskapsledning kan alltså vilken organisation som helst ägna sig åt, oavsett om man är ett rent kunskapsföretag eller ej. Ordet Kunskapsföretag bör man däremot försöka begränsa till de rena kunskapsföretagen.

Kunskapsintensiva organisationer = Kunskapsföretag + Kunskapsorganisationer

Kunskapsledning = Ledning av kunskapsintensiva organisationer

**Kunskapsledning är ett sätt att se på omvärlden och sin egen organisation. Alla företag och organisationer kan utföra kunskapsledning.**

Den företagsledning som vill använda Kunskapsledning tar utgångspunkt i det rena kunskapsföretagets särdrag. Man ser på sin organisation med dessa glasögon på men använder bara de drag som passar in. Man kan använda de idéer i den här boken som passar, utveckla dem och bygga in sin egen kunskap/erfarenhet, och slänga resten.

## Människan – intäktsskapare eller kostnadspost?

Det kanske viktigaste kriteriet för om man kan använda kunskapsledning i sin egen organisation, som inte är ett rent kunskapsföretag, är om man som ledare tror att man kan se människan som en intäktsskapare istället för en kostnadspost.

**I kunskapsföretaget är människan en intäktsskapare, inte en kostnadspost.**

I industriföretaget är människan en kostnad bland alla andra. Kostnaden för lönen jämförs med kostnaden för råvaror, energi och kapital. Lönen utgör nästan alltid den största kostnadsposten. En stor del av fabriksledningens tid går därför åt att hitta på sätt att minska antalet anställda och ersätta dem med maskiner. Tar man bort en arbetare vid det löpande bandet, minskar ju kostnaderna i motsvarande mån.

Det finns redan bilfabriker som inte har några anställda alls i själva produktionen. Människans kunskapskapital är ersatt med ett maskineri som kräver mycket finansiellt kapital.

Men tänk bort människorna från kunskapsföretaget! Då blir det ingen produktion. Människan är den enda "maskinen". I många kunskapsföretag är det till och med så att de individuella konsulterna fakturerar sin egen tid och deras namn står med på fakturan. De är helt tydligt intäktsskapare.

I industriföretaget är ledningen inriktad på att åstadkomma så hög avkastning som möjligt på det finansiella kapitalet som aktieägarna har satt in. Då blir människan i organisationen en tung kostnadspost.

Om man ser henne som en intäktsskapare kan man istället använda kunskapsföretaget som förebild och försöka se på organisationen med de glasögonen, dvs använda kunskapsledning.

Gör ett försök att använda synsättet kunskapsledning i din egen organisation! Du ändrar inte på verkligheten genom att använda ett annat synsätt. Men du ser andra saker. Det blir helt olika bilder av samma verklighet.

**Du ändrar inte verkligheten genom att använda Kunskapsledning men du ser andra saker.**

## Kunskapsföretagen i Sverige

Till kunskapsföretagen brukar räknas alla som sysslar med "uppdragsverksamhet", dvs reklambyråer, advokater, tekniska konsulter, organisationskonsulter, revisorer etc. Man brukar ibland även räkna in dem som sysslar med finansiella tjänster, bank, försäkring och fastighetsförvaltning.

Inkluderas båda dessa grupper fanns år 1985 7,3% av de sysselsatta i Sverige i kunskapsföretag, eller ca 300.000 personer. Andelen hade ökat från 5,1 % 1967. Om vi begränsar oss till de privatägda, utpräglade kunskapsföretag som enbart sysslar med uppdragsverksamhet, sysselsatte de ca 94.000 1980. Åtta år senare

hade den siffran ökat till ca 143.000. (Statistiska Centralbyrån.)

Kunskapsföretagen är utpräglade småföretag. 90% av alla anställda arbetar på kontor med mindre än 100 anställda. Av ca 35.000 kunskapsföretag i slutet av 80-talet var 25.000 enmansföretag eller hade en anställd. Marknaden uppgick värdemässigt till ca 70 miljarder kr. (Dagens Industri 19 september 1989.)

### De växer snabbt . . .

Tillväxttakten under perioden 1980–1988 var 5,5% per år i antal anställda och 10,6% i antal företag. En tendens till accelererad tillväxt har märkts under senare delen av 80-talet. Enligt SCB:s branschstatistik låg ökningstakten på ca 10% per år mellan åren 1985 och 1987.

Sysselsatta i uppdragsverksamhet		
	Antal personer 1987	Årlig tillväxt 1985-1987 -
Tekniska konsulter	47.800	9,5%
Datakonsulter, servicebyråer	24.000	11,5%
Redovisning, bokföring, revision	19.800	15,5%
Reklam, marknadsföring	16.600	2,5%
Juridisk verksamhet	5.700	3,5%
Övriga	<u>29.100</u>	
Privata konsulter	143.000	10,0%
Offentliganställda konsulter	<u>12.000</u>	
<b>Totala konsultmarknaden</b>	<b>155.000</b>	

*Kunskapsföretagen finns i den del av tjänstesektorn som kallas "uppdragsverksamhet". Dessa konsultföretag hade, inklusive de statligt ägda konsultorganisationerna, 155.000 anställda år 1987. Gruppen har enligt SCB:s undersökning av tjänstesektorn växt kraftigt under 80-talet, 10% per år under perioden 1985 - 1987.*

Om 1980-talets tillväxttakt håller i sig kommer ca 210.000 personer vara anställda i renodlade kunskapsföretag under andra hälften av 90-talet. Med den bredare definitionen av kunskapsföretag blir det dubbelt så många, drygt 10% av sysselsättningen i Sverige. Långtidsutredningen LU-90 tror att ca 350.000 människor kommer att sysselsättas i uppdragssektorn år 2000. (Källor: Tjänsteförbundet, LU-90 samt Teknikdriven affärsutveckling av Eric Giertz och Göran Reitberger, Tryckeriförlaget 1987.)

Dagens kunskapsföretag har ofta sina rötter i stora företag eller organisatio-

## Tjänstesektorns investeringar

### Maskininvesteringar 1987:

Finansiella tjänster, konsulter	16 miljarder kr
Transport och kommunikation	12 "
Handel, hotell och restaurang	8 "
Konsumenttjänster	7 "

Tjänstesektorn totalt	43 miljarder kr
Gruvor, tillverkningsindustri	27 "

### Investeringar i byggnader 1987:

Finansiella tjänster, konsulter	8 miljarder kr
Transport och kommunikation	7 "
Handel, hotell och restaurang	4 "
Konsumenttjänster m m	2 "

Tjänstesektorn totalt	21 miljarder kr
Gruvor, tillverkningsindustri	8 miljarder kr

*Tjänsteföretagen investerar numera nästan dubbelt så mycket som industriföretagen. Ökningstakten har legat på ca 5% per år under perioden 1972 - 1987. Största investeringarna är finanssektorn och konsultföretagen. De varuproducerande företagen ökade sina investeringar med 0,4% per år under samma period. (Källa: SCB. Materialet är hämtat från Tjänsteförbundets nyhetsbrev.)*

ner. De stora svenska industriföretagen som Saab-Scania, Ericsson och Asea har avknoppat hundratals sådana under 1980-talet. Dessutom bildas många med bindningar till de tekniska högskolorna, ca ett 20-tal om året under 80-talet.

En IUI-utredning har kommit fram till att inte mindre än 2/3 av den totala tillväxten i tjänstesektorn under perioden 1972-1982 utgjordes av just sådana avknoppningar från industrin.

Fördelarna med avknoppning brukar vara att det som förut kanske var en perifer tjänst i det stora företaget får en egen bärkraftig kärnkompetens som del i en affärsidé. Portvakten eller vaktmannen som gick sina rundor i industrilokalerna var förr anställd av industriföretaget och skötte en lågstatusuppgift. Numera är han anställd av ett bevakningsföretag, har "professionaliserats", blivit yrkesman och därmed fått en ny yrkesstolthet. Han har också ofta fått större bredd och utveckling i sitt arbete. Detsamma gäller många andra tjänster såsom städning, vaktmästeri och fastighetsförvaltning. Även mer kunskapsintensiva tjänster sätts på bolag. Finansförvaltning, specialunderhållstjänst eller dataavdelning skiljs av och får börja sälja sig även till tredje part.

**Två tredjedelar av tillväxten i tjänstesektorn utgörs av avknoppningar från industrin.**

**... investerar mycket ...**

Kunskapsföretagens nettoinvesteringar i byggnader, maskiner och inventarier växer också snabbt och är större än man kanske skulle kunna tro. Under de senaste femton åren har de tjänsteproducerande företagens investeringar ökat med drygt 5% per år. De varuproducerande företagen har bara ökat sina investeringar med 0,4% per år under samma tid.

År 1982 var kunskapsföretagens nettoinvesteringar faktiskt högre per anställd än tillverkningsföretagens. Kunskapsföretagen investerar främst i datorer och kontorsutrymmen. Bland företag med 20–49 anställda finns 5–6 gånger fler persondatorer i kunskapsföretag än i tillverkande företag eller tjänsteföretag. Jämför man ännu mindre företag blir skillnaderna mellan kunskapsföretagen och tillverkningsföretagen ännu mer markanta.

År 1987 investerade kunskapsföretag inom uppdragsverksamhet och finansiella tjänster för inte mindre än 24 miljarder kronor i maskiner och byggnader. Samma år investerade hela den svenska tillverkningsindustrin inklusive gruvor för 35 miljarder. (Giertz/Reitberger samt Tjänsteförbundets PM nr 3 1989.)

**... och producerar mycket**

Kunskapsföretagen är visserligen små men har ett mycket högt förädlingsvärde per anställd. Det gör att t ex kunskapsföretag med högst 20 anställda år 1982 hade ett lika stort förädlingsvärde som metallvaruindustrin och lika stora nettoinvesteringar som metallindustrin. (Giertz/Reitberger.)

Förädlingsvärdet är värdet av den produktion som de anställda åstadkommer sedan utomstående leverantörer fått ersättning.

Kunskapsföretagen har alltså en direkt ekonomisk betydelse som är avsevärt större än vad som framgår på ytan. De har dessutom en mycket stor indirekt effekt på den svenska ekonomin. Kunskapsföretagens konsulter löser problem åt klienter och ger råd som i sin tur påverkar mycket stora värden, t ex reklambyråerna vars ca 5.000 anställda påverkar reklambeslut för ca 25 miljarder kronor varje år, eller de ca 2.000 organisationskonsulterna som var och en under ett år ansvarar för insatser i industri och förvaltning som påverkar flera tusentals personer. Det lilla konsultföretaget Sevenco med 30 konsulter hade vid ett tillfälle våren 1989 uppdrag som inhyrd VD eller omorganisationsuppdrag i organisationer med 162.000 anställda! Eller rekryteringsföretagen vars "huvudjägares" skicklighet kan avgöra framgång eller misslyckande för organisationen. Spencer Stuart sökte vid ett tillfälle 1989 samtidigt åtta stycken verkställande direktörer till företag som omsatte sammanlagt 7,5 miljarder kr.

Kunskapsföretagens problemlösningar syns emellertid inte i den offentliga

**Kunskapsföretagens investeringar per anställd är större än industriföretagens.**

**Kunskapsföretagen har mycket högre förädlingsvärde per anställd än industriföretagen.**

**Reklambranschens 5000 anställda påverkar beslut för 25 miljarder kr.**

**Kunskapsföretagens produktion syns inte i statistiken utan bara i form av bättre resultat hos deras klienter.**

statistiken. Deras produktion syns i form av bättre resultat hos deras kunder som mycket ofta finns i tillverkningsindustrin.

### Vilken verklighet mäter vi?

Om man skall tro Statistiska Centralbyråns nationalräkenskaper är kunskapsföretagen, dvs i statistiken tjänsteföretag som sysslar med "uppdragsverksamhet", mycket mindre produktiva än tillverkningsföretagen. Under 1988 ökade t ex antalet anställda inom uppdragsverksamheten med hela 14% eller 20.000 personer. Produktionen av tjänster i fasta priser (volymen) ökade dock inte med mer än 7%. SCB drar därmed slutsatsen att produktiviteten minskat med 7%. Kalkyler för perioden 1985–1987 pekar på att konsulterna skulle öka produktiviteten med endast 0,7% per år.

Om vi istället studerar Statistiska Centralbyråns finansstatistik så visar den helt andra siffror. Konsulternas produktivitet, räknat i förädlingsvärde, ökade då med 5% per år under 1980-talet och mellan åren 1985 och 1987 ökade förädlingsvärdet per anställd med 5,7%. I finansstatistiken räknar SCB produktivitet som förädlingsvärde per anställd.

Vad är det för verklighet som vi mäter? Den offentliga statistiken är uppbyggd för att mäta industrisamhällets verklighet, där volym är lika med antal varor eller kilo. Men om produkten är en problemlösning som inte går att mäta

### Kunskapsföretagens produktivitet

Bransch	Genomsnittlig årlig förändring 1980-1987, procent		
	Förädlingsvärde	Sysselsättning	Produktivitet
Juridisk uppdragsverksamhet	13	6	7
Kameral uppdragsverksamhet	8	6	2
Datakonsulter	24	18	6
Tekniska konsulter (inkl arkitekter o byggkonsulter)	4	1	3
Annons-, reklam- och marknadsundersökningsbyråer	15	8	7
Skrivbyråer, bevakningsföretag och övrig uppdragsverksamhet	7	3	4
<b>Uppdragsverksamhet totalt</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

*Företag som arbetar med uppdragsverksamhet har ökat både sin produktivitet och sysselsättning med 5% per år mellan 1980 och 1987. (Källa: SCB:s finansstatistik hämtad från Tjänsteförbundets nyhetsbrev.)*

i volym? Om betalningen sker i form av en andel av det förädlingsvärde som skapas hos klienten får konsulten ett högre förädlingsvärde men inte nödvändigtvis större antal timmar, kanske tvärtom.

Om problemlösningen ger en större produktion i fabriken, vem skall då ha äran i form av bättre siffror i statistiken? Problemlösaren, eller den som bad om hjälp?

**Vem ska ha "äran" i statistiken – problemlösaren eller den som bad om hjälp?**

## Informationssamhället

Finns det ett informationsamhälle? Hittills har intresset för informationsamhället mest gått ut på att försöka kvantifiera hur många som jobbar i informationsyrken och hur mycket de producerar.

Statistiken över informationsamhället är ändå mycket knapphändig. Enligt en utredning från Norsk Statistisk Sentralbyrå var sysselsättningen i informationsyrken i Sverige 36% av den totala sysselsättningen år 1980, i Norge 28%, i Danmark och Finland 30% och i USA 46%.

Till informationsyrken räknades i undersökningen bl a lärare, företagsledare, ingenjörer, sekreterare, postpersonal, bankpersonal och redovisningspersonal. Den primära informationssektorn, dvs de som direkt arbetar i informationsyrken, svarade i Sverige för ca 19% av BNP år 1980, i Norge 19% (exkl oljesektorn) och i Finland 21%.

Sysselsättning i informationsyrken		Den primära informationssektorns andel av produktionen	
	1980/81 procent		Procent av BNP
USA	45,8	Storbritannien (1980)	25,8
Australien	41,5	USA (1967)	23,8
Storbritannien	41,0	Finland (1980)	21,0
Nya Zeeland	39,8	Belgien (1983)	17,9
Sverige	36,1	Frankrike (1973)	19,1
Västtyskland	33,5	Norge exkl olja (1985)	19,1
Danmark	30,4	Sverige (1980)	19,0
Finland	30,1	Japan (1970)	18,8
Norge	28,0	Norge (1985)	17,2

Ca 30% av de sysselsatta i Norden arbetade inom informationsyrken 1980/81. Sverige ledde med ca 36%. De nordiska länderna ligger dock långt efter USA där hela 46% av de sysselsatta fanns inom informationsyrken. Den primära informationssektorn producerade år 1985 ca 20% av BNP. Till sektorn räknas post/tele, databranschen, forskning, uppdragsverksamhet, skolektorn, intresseorganisationer samt kulturproducenter. (Källa: Norsk Statistisk Sentralbyrå 1988/32)

**Enligt industrisamhällets synsätt finns bara sådant som går att väga eller mäta i kronor.**

Det är inte så överväldigande stora tal, jämfört med vad vi kanske fått intrycket av i den allmänna debatten. I den här boken skall vi emellertid inte fästa oss så mycket vid om informationssamhället var här 1980 eller 1990 eller om det kommer först år 2000 enligt den här definitionen.

Definitionen på informationssamhället representerar ett synsätt på samhället som är rätt typiskt för industrisamhällets tänkande, dvs vi avgör om något finns eller ej genom att försöka mäta hur mycket det väger eller kostar i kronor eller hur många som producerar det. Det vi då kan se är bara den fysiska ytan och den är ganska ointressant.

### **Maktstrukturen ändras**

**Informationsteknologin förändrar maktstrukturen i grunden.**

Betydligt intressantare är istället att konstatera att det håller på att ske en förändring av samhället och att informationsteknologin är en av de grundläggande krafterna i förändringen. Redan med dagens teknik för informationsöverföring håller vi på att förändra det gamla industrisamhället i grunden.

Att information är ett av de allra viktigaste maktinstrumenten har makthavare vetat om i alla tider. Genom lämpligt utformad information, filtrerad och tillrättalagd (kallad propaganda) lyckades t ex Stalin och Hitler manipulera och styra Rysslands och Tysklands invånare ända fram till katastrof. Genom att inte ge "massorna" mer än utvalda bitar av verkligheten, eller genom att medvetet förvränga fakta, har diktatorer i alla tider lyckats hålla stora befolkningar i schack.

### **Dåliga chefer**

**Genom att hålla sin arbetsgrupp lagom oinformerad kan chefer upprätthålla en viss form av primitiv makt.**

Samma mönster återfinns vi även på mikroplanet i företagen. I storföretagens hierarkier flyter informationen från chef till chef mellan de olika nivåerna. Varje chef bestämmer hur mycket eller litet av det som han/hon vet som skall vidarebefordras till arbetsgruppen. Genom att hålla sin arbetsgrupp lagom oinformerad kan chefen på så sätt upprätthålla en viss primitiv form av makt. Det är ju mycket svårt att agera som enskild människa om man är osäker på grund av att man inte har överblick, därför är det säkrast att inte agera alls.

Resultatet blir en lydig, passiv, resignerad arbetsgrupp som jobbar på men utan större entusiasm. Det här chefsbeteendet är oerhört mycket vanligare än vad vi kan föreställa oss i de stora företagen. Överallt finns små rädda chefstyper som egentligen saknar förutsättningar för att vara chefer men ser till att utnyttja de maktmedel som finns.

**Överallt i storföretagen finns små rädda chefstyper.**

## INFORMATION

Man haver informerat mig om att jag lever i informationssamhället (fast jag har svårt att med bestämdhet peka ut informationstillfället), och därmed tycks man mena att i den för dagen aktuella upplysningstiden kan jag få veta allt jag vill på mindre än den faktuelle tuppnyningstiden. Men frågan är om inte det är dags att någon äntligen förhör sig om vad innerst inne den så kallade informationen faktiskt rör sig om, för mycket tyder på att samhället vad jag förstår bara blir dummare för varje dag som går.

KAJENN

*Dagsvers i Svenska Dagbladet 22/6 1988, citerad med tillstånd av författaren Kaj Lundgren.*

### Informationsrevolutionen och Glasnostspöket

Vad som sker när människor undanhålls information men sedan får reda på det verkliga förhållandet, ser vi under 80-talet i de kommunistiska länderna där glasnost blivit ett spöke för makthavarna.

Samma spöke kan komma att drabba de chefer som inte i tid inser att samma sak kan komma att hända dem. Det är det här som är informationsrevolutionens största effekt på maktförhållandena i alla organisationer. Informationen känner inte längre några gränser. Våra samhällen blir allt öppnare, människorna allt bättre informerade, alltmer kunniga om omvärlden. Det går inte att med primitiva murar eller järnridåer utestänga människor från information.

I Sverige har vi på ett närmast löjeväckande sätt blivit bokstavligt medvetna om en liknande situation. Landet har sedan länge haft en massmediapolitik som byggt på att vad svenskar får se på TV bestämts av lagar stiftade i Sveriges Riksdag. Bl a har vi svenskar inte ansetts vara mogna att se reklamfilm i våra hem. Numera svävar mängder av satelliter över våra huvuden och gör svensk reklam och svenska TV-program åtkomliga för svenskarna men oåtkomliga för de svenska lagarna.

Ju fler människor som vet mer, ju bättre informerade människorna är, desto svårare blir de att styra. Den primitiva maktutövningen som bygger på undanhållande av information blir allt svårare att tillämpa. Detta gäller i det lilla såväl som i det stora sammanhanget. Det är detta "informationssamhälle" som vi är på väg in i.

**Glasnostspöket drabbar alla makthavare i informationssamhället.**

**Välinformerade människor är svåra att styra.**

## Sju personliga råd

Om Du tycker att det som står i det här kapitlet verkar rimligt och t o m kanske troligt, skulle de första råden i den här boken bli:

1. Tag de övriga 100 råden med en nypa salt! Råden är i första hand en utgångspunkt för Ditt eget tänkande. Tänk också på att kunskapsområdet är under utveckling – och alltid kommer att vara det.
2. Om Du inte orkar med alla teoretiska definitioner i det här kapitlet, så räcker det med att komma ihåg att Kunskapsföretag, Kunskapsorganisation och Kunskapsintensiv organisation är ungefär samma saker, och att Kunskapsledning är konsten att leda dem.
3. Kunskapsföretag betecknar en viss typ av organisationer. Kalla inte Ditt företag för Kunskapsföretag om Du inte är beredd att fullt ut dra konsekvenserna av det i Ditt handlande. Använd hellre ordet Kunskapsledning om Du vill beskriva i stort hur Du tänker.
4. Om Du är ledare i en kunskapsintensiv organisation är Du utsatt för industrisamhällets värderingar och bär troligen själv på dem. Dessa värderingar och normer kommer dock inte att gälla på 90-talet och dagens ungdomar bär redan på 2000-talets värderingar. Alltså måste Du finna nya sätt att leda verksamheten på om Du vill vara framgångsrik som chef även i framtiden.
5. Försök påverka den offentliga statistiken så att den bättre tar hänsyn till kunskapsföretagen. Dagens statistik mäter inte dagens verklighet. Innan vi fått mätinstrument för samhällsplaneringen som motsvarar kunskapsföretagens verklighet kan politikerna inte reagera på den.
6. Du kan inte länge till utöva makt genom att undanhålla information. Tag tjuren vid hornen och öppna informationsflödet.
7. Tänk på att de anställda i kunskapsintensiva organisationer inte är kostnadsposter utan intäktsskapare. Hela den här boken är ägnad åt vad detta betyder för ledningen.