

Kunskapsföretaget och dess maktspel

Patrik Sjöberg har retat gallfeber på både idrottskamrater och tränare genom sitt hänsynslösa uppträdande. Hans flitigt förekommande krav på specialbehandling har väckt kamraternas avundsjuka och skapat disharmoni i laget. Han försvarade sig så här i en tidningsintervju 1989:

– Jag har kroppen som mitt arbetsredskap och vet att jag måste vara egoistisk om jag skall lyckas nå de resultat som jag har föresatt mig. Jag måste hela tiden tänka på mig själv. En vanlig kontorist kan ju gå till kontoret även om han har stukat foten. Men mitt jobb, som består av att hoppa högt, kan jag bara klara tillfredsställande om jag trivs med allt jag har omkring mig.

Under OS i Söul i Sydkorea hade Patrik t ex eget hotellrum inne i centrala staden.

– Jag gillade inte OS-byn. Det skulle ätas på fasta tider. Frukost serverades mellan 6 och 7 och middag mellan 18 och 19. Jag trivs helt enkelt inte i en sådan miljö.

Lär dig förstå krafterna!

Kunskapsföretagens högkompetenta anställda är inte självmedvetna egoister, inte heller Patrik Sjöberg trots att massmedia framställer honom så, men det finns drag hos dem som definitivt kan tolkas på det sättet. Om man använder sig själv, sin kropp eller hjärna som arbetsredskap är det mycket lätt att logiskt och rationellt resonera sig fram till att världen bör snurra runt en själv.

För att förstå hur organisationer fungerar, där de anställda till största delen är högkompetenta individer som sysslar med komplexa problem, lönar det sig definitivt att fundera över vilka krafter som påverkar organisationen, vilka krafter som styr och som en ledning måste kunna hantera.

Dessa krafter finns i alla organisationer där människor med hög yrkeskom-

Proffsen har lätt att logiskt resonera sig fram till att världen bör snurra runt dem.

petens jobbar. Krafterna är större ju mer av "rent" kunskapsföretag som organisationen är. Sådana organisationer betar sig därför på ett likartat sätt oavsett om de är landstingsägda eller privatägda.

Det finns de som menar att kunskapsföretag inte ska ledas alls, att det är omöjligt att leda organisationer fulla av omöjliga, självmedvetna illojala typer. Eller att högkompetenta individer leder sig själva. Det finns också många som sitter i ledningen för ett kunskapsföretag/organisation och tror att de leder den, men inte gör det! Självklart måste ett kunskapsföretag ledas, annars rör det sig inte i en medveten riktning utan ställer bara in sig som en kompassnål i kraftfält – de kraftfält som är kunskapsföretagets egna.

I ett kunskapsföretag som inte har en verklig ledare släpps de interna krafterna fria.

I ett kunskapsföretag som inte har en verklig ledare släpps de interna krafterna fria. Organisationen ställer in sig efter den interna maktstrukturen och den informella organisationen tar över makten. Endast om de yttre krafterna är starka nog kan de förändra den inre maktstrukturen.

Beroende på vilken typ av kunskapsintensiv organisation och vilken situation vi studerar uppträder den olika. De största skillnaderna ser vi mellan kunskapsintensiva organisationer i den privata sektorn resp den offentliga sektorn. Skillnaderna beror främst på att de statliga organisationerna inte har (haft) någon reell kund som kunnat ställa krav. Men de interna krafterna – och maktspelet – är desamma oavsett vem som äger organisationen.

Maktspelet inne i organisationen har fyra väl urskiljbara "skådespelare" – experten/proffset, förvaltaren/chefen, tjänstemannen och ledaren.

Fyra personalkategorier

Professionell kompetens	Hög	"Proffset"	"Ledaren"
	Låg	"Tjänstemannen"	"Förvaltaren"
		Låg	Hög
		Företagskompetens	

Man kan urskilja fyra personalkategorier i den professionella organisationen, där "ledaren" är den som har både den högsta företagarkompetensen och den största yrkeskunskapen.

Experten/proffset

Först tar vi huvudrollsinnehavaren själv, dvs experten, specialisten, handläggaren eller vad han/hon kallas. Vi kallar honom/henne kort och gott för "Proffset". Du har säkert stött på honom i din egen organisation. Han (är oftast en han) kommer insläntrande på morgonen, passerar förbi receptionsdisken utan att bevärdiga receptionisten (alltid en hon!) med en blick. Han kommer nämligen inte ihåg vad hon heter. Han går förbi henne, inte till sitt eget rum utan in i ett angränsande rum där organisationens högst ansedde professionelle medarbetare sitter.

Ett livligt samtal utspinner sig. Skrattsalvor. Receptionisten undrar vad det är som är så roligt. Vår vän kommer utspringande till kaffeautomaten och hämtar ett par kaffekoppar och springer in i rummet igen och stänger dörren. Nya höga röster och nya skrattsalvor. Någon springer ut och hämtar ett papper, kommer tillbaka. Liv och rörelse innanför dörrarna.

Receptionisten tittar resignerat på den stängda dörren och tänker: "Som vanligt. Alla verkar ha roligt här utom jag."

Vår vän proffset kommer ut tillsammans med sin kollega, lyckliga. De har nyss löst ett mycket viktigt problem åt en klient. Det var det problemet han funderade över när han kom in inom dörren på morgonen. Han hade funderat över det hela natten, inte kunnat sova men fått lösningen fram på morgonkvisten trodde han. Det var den lösningen och det problemet han hade i huvudet när han kom in genom dörren på morgonen. Därför såg han inte receptionisten. Hela hans huvud var uppfyllt av det här problemet och den lösning han hade hittat. Allt annat var oviktigt. Utom kollegan, eftersom denne kunde sitta inne med kompletteringar till lösningen.

Yrket i centrum

"Man är så koncentrerad när man går ut på planen att det är som ett hölje omkring en. Man uppfattar inte publiken utan bara sin uppgift." (Ishockeyspelaren Thomas Gradin.) För proffset står yrket, professionen, problemlösningen i centrum. Allt annat är underordnat uppgiften och lösningen på problemet.

Det kan alltså hända att vår vän inte kommer till jobbet den här dagen. Lösningen på problemet finns kanske utanför organisationen, hos en kollega på ett annat företag eller på biblioteket. Eller kanske hemma i form av några timmars funderande eller räknande framför bordsdatorn.

Naturligtvis kommer han inte ihåg att ringa in till jobbet och berätta att han inte kommer. Så när receptionisten skall ta emot hans telefonsamtal vet hon inte vad hon skall svara. Dessvärre får vår vän väldigt många telefonsamtal. Han är

"Man är så koncentrerad när man går ut på planen att det är som ett hölje omkring en."

uppskattad utanför organisationen för sin yrkesskicklighet. När klienter ringer är det honom de vill ha tag på, inte VD. Han är ofta inbjuden som talare på symposier och han känner kollegor över hela världen.

Kort sagt, vår vän i den här karikatyren är en mycket skicklig yrkesmänniska. Mycket intelligent och kreativ. Men han är fullständigt hopplös när det gäller att organisera sin tillvaro, dvs han har ingen administrativ förmåga. Han glömmer tid och rum. Han uppträder nonchalant mot sådana som inte han betraktar som kunniga. Ibland kan hans självkänsla slå över i ren och skär arrogans, t ex när ekonomichefen frågar efter semesterlistan eller faktureringsunderlaget för den senaste veckan, eller tidrapporten.

”Det är väl inte tiden på jobbet som räknas!” fräser vår vän, ”det måste väl ändå vara resultatet!” Han ser inte vad han ställer till med i form av frustrationer omkring sig. Sådant som i själva verket kan ha en väl så stor betydelse för om resten av organisationen fungerar effektivt eller ej.

Experten/proffset finns överallt

Den självmedvetna kunniga yrkesmannen/kvinnan hittar vi överallt i samhället. Advokaten, läkaren, art directorn, arkitekten, strategikonsulten, dataprogrammeraren, elektronikingenjören.

Men de finns också inom de flesta hantverksyrken, t ex elektrikern som inte bevärdigar dig med en blick när han lagar felet eller byter ut en trasig del i elmätarskåpet. Det hjälper inte hur du försöker tala med honom. Han uppträder som den självklare experten och nedlåter sig bara att tala med sina jämlikar. Du har säkert också förtvivlat dig över mekanikern, som fixat felet på bilen som du själv ägnat flera hopplösa timmar åt att försöka laga, och som skakar på huvudet: ”Vem har varit här och skruvat? Inte så förvånande att det inte fungerar. Men det är lätt att fixa, tar bara en minut.”. Sedan ler han lite retsamt.

Proffs eller experter finns överallt i samhället och inom alla yrkeskårer. De sluter sig gärna samman i yrkesförbund som har till uppgift att värna yrkeskåren mot angrepp utifrån och hålla yrkesetikens fana vajande. ”Jag säljer inte min arkitektsjäl för andra värden”, uttalade t ex arkitekten Svante Bergh, skaparen av Globen, när han råkade i schism med beställarna.

Yrkesförbund finns det inom alla yrken, t ex Svenska Arkitekters Riksförbund SAR, Advokatsamfundet och Föreningen Auktoriserade Revisorer FAR. Blir yrkeskåren riktigt professionell delar man upp sig ännu mer, som t ex läkarna som har ett drygt femtiotal specialiteter att välja mellan. Följden blir förstås energiska revirkamper och slagsmål om resurser till den egna specialiteten på sjukhusen.

Proffs eller experter finns överallt i samhället och inom alla yrkeskårer.

Delegerar bort tråkiga jobb

Det roligaste en Expert vet är ett kvistigt problem, det må vara en knepig dragnig av ett elsystem, en avancerad takkonstruktion, en komplicerad organisationsförändring, ett utmanande kommunikationsproblem eller en svårartad sjukdomsbild.

Det tristaste som finns är att lösa samma problem en gång till på samma sätt som förra gången.

Därför försöker Experterna gärna utforma sina jobb så att de slipper rutinuppgifterna genom att omge sig med assistenter. Det finns t ex knappast ett enda forskningslaboratorium där inte "provrorsskakandet" är delegerat till en särskild yrkesgrupp, laboratorieassistenter. Och som "senior" forskare eller konsult måste man förstås ha en sekreterare. . .

Det är en form av vertikal arbetsdelning som Experterna alltid kan hitta mängder av rationella argument för: assistenter är billigare, experterna frigörs för viktigare uppgifter etc.

Problemet är att detta skiftar organisationen i onödiga nivåer med konflikter som följd. För att undvika konflikterna anställs då gärna kvinnor på de här tjänsterna. Och så har organisationen också fått en jämställdhetsdebatt på köpet. Dessutom måste assistenterna ledas och om det är något som en Expert inte brukar kunna så är det just att leda andra människor, och så uppstår konflikter även här. Resultatet blir att den lilla vinsten av delegeringen äts upp av energislukande konflikter.

Den vertikala arbetsdelningen går igen överallt. Det finns t ex alltför många ekonomiavdelningar där den trista konteringen görs av avdelningens minst kvalificerade anställda. Att effekten då blir en bokföring som är full av inkonsekvenser och alltså notoriskt opålitlig accepteras av ekonomichefen hellre än att han/hon själv sätter sig med konteringen.

Sociologisk kartläggning av proffsen

Sociologer har utforskat vad som utmärker vissa yrkesgruppers sätt att fungera i arbetslivet, t ex veterinärer, apotekare, ingenjörer och lärare. Definitionerna skiftar något mellan olika forskare men man är överens om vissa utmärkande drag hos professionella yrken, nämligen:

1. De har ett särskilt kunskapsområde där man är bättre än andra, vissa forskare talar om ett "kunskapsmonopol".
2. De har en längre särskilt utformad grundutbildning och är dessutom för sina yrkesuppgifter beroende av regelbunden fort- och vidareutbildning.

Det tristaste som finns är att lösa samma problem en gång till på samma sätt som förra gången.

Proffsens delegeringsvinster äts upp av energislukande konflikter mellan olika personalkategorier.

3. De har ett för yrket särskilt utvecklat normsystem med bl a egna uppfattningar om kvalitet, vad som är ett bra och dåligt jobb.
4. De är ofta beroende av närhet till forskning, utvecklingsarbete och internationella kontakter.
5. De har en egen yrkesetik, ofta dokumenterad i särskilda etikregler. Ibland förekommer också interna ansvarsnämnder för att tillse att etiken följs.
6. De har gärna särskilda föreningar för att slå vakt om och utveckla yrket, ej att förväxla med fackföreningar.
7. De har ett personligt uttalat ansvar för sina åtgärder i arbetet.

Kriterierna stämmer in på de flesta människor som lärt sig ett yrke; jurister, läkare, psykologer, socionomer, präster, sjukgymnaster, journalister, författare, skådespelare, sjuksköterskor, lärare, piloter, officerare. (Magnus Söderström, Personal nr 1 1989.)

Naturligtvis ser långt ifrån alla proffs eller experter ut på det här sättet. Det finns mängder av varma människoälskande experter också. Och det finns sotare som torkar upp på golvet efter sig.

Bilden av proffset i det här kapitlet är en karikatyr som vi dessbättre inte möter så värst många av i verkligheten. Men de flesta experter har några av de här dragen. Det är därför väsentligt för ledningar i organisationer där större eller

Experten går egna vägar

Experten/proffset tycker om:

- Komplexa problem.
- Nyheter inom yrket.
- Frihet att söka lösningar.
- Stora resurser i labbet.
- Offentligt erkännande för en bra prestation.

Experten/proffset tycker inte om:

- Regler som begränsar den individuella friheten.
- Rutinarbeten.
- Byråkrati (som han/hon hittar överallt).

Experten/proffset kan sällan:

- Arbeta genom andra människor.
- Leda en organisation.

Experten/proffset bryr sig inte så mycket om:

- Lönen.
- Fritiden.
- Organisationen han är anställd i.
- Människor som inte behärskar hans/hennes specialområde.

Experten/proffset beundrar:

- Mer framstående experter.

Experten/proffset ser ned på:

- Maktmänniskorna (dvs de traditionella cheferna).

mindre grupper av proffs/experten befinner sig att känna till de här särdragen. Det är nämligen proffsen, deras särdrag och deras drivkrafter som bestämmer hur en organisation bestående av många proffs beter sig om den inte får rätt ledning.

Om Du tycker att proffset har drag som liknar "Den nya människan" i det föregående kapitlet är det inte helt fel. De har mycket gemensamt: den höga utbildningen (eller långa erfarenheten), självsäkerheten, den intellektuella rörligheten, de stora kontaktnäten, intresset för arbetet/yrket, den illojala inställningen till sin organisation, känslan av att inte behöva krypa för någon makthavare, de höga kraven.

Den Nya Människan och Proffset delar många värderingar. Vi kan tycka vad vi vill om dessa. Den viktiga frågan är vad ledare kan och bör göra i organisationer som har många sådana här individer. Kunskapsföretagen är fyllda av dem och det är bl a därför som dessa borde vara intressanta att studera för andra organisationsledare. Om även de vanliga företagen får allt fler "nya människor" och "proffs", börjar de likna kunskapsföretag.

Ledning av kunskapsföretag handlar mycket om att kunna hantera proffsen. Hela nästa kapitel ägnas åt detta.

Proffset liknar "Den nya människan".

Även vanliga företag får allt fler "nya människor" och "proffs".

Förvaltaren/chefen

Förvaltaren är Proffsets motsats. Det är en relativt vanlig figur i industrin och den offentliga förvaltningen. Förvaltarna är personer med god administrativ/organisatorisk förmåga, personer som lärt sig att arbeta genom andra människor och som tycker om det.

Förvaltartypen är funktionschefen, mellanchefer, avdelningschefen, gruppchefen. Det är personer som har till huvudsaklig uppgift att leda en verksamhet med hjälp av andra människor, kort sagt chefer.

I kunskapsföretagen finns det inte särskilt många sådana här chefer. De chefer som finns brukar vara proffs de också, dvs de arbetar främst i yrket men har dessutom en gruppleddande roll.

De renodlade privata kunskapsföretagen brukar sällan ha marknadschef eller försäljningschef eftersom proffsen själv har säljande uppgifter. Den enda chef som är av "normal" typ brukar vara ekonomichefen.

Den ensamma ekonomichefen

Ekonomichefen är ofta en ensam figur i kunskapsföretagen. Han/hon är för det första ensam i sin profession och har sällan någon jämbördig yrkesperson inom

Förvaltarna både kan och tycker om att arbeta genom andra människor.

Ekonomichefen är ofta den enda försvararen av lag och ordning i kunskapsföretaget.

området att bolla tankar med. Ekonomiavdelningarna är sällan särskilt stora, eftersom redovisningen inte brukar vara så komplicerad och det finns inte utrymme för högkvalificerade ekonomimänniskor.

Ekonomichefen blir därför lätt isolerad gentemot organisationen i övrigt. Särskilt svårt brukar ekonomichefen få att umgås med de mest extrema proffsen eftersom dessa ju definitionsmässigt hatar all byråkrati. I det privata kunskapsföretaget är ekonomichefen ofta den enda försvararen för "lag och ordning" vilket regelmässigt leder till konflikter med proffsen.

Ekonomichefen förstår inte arkitektur eller elektronik eller dataprogrammering eller reklamteckning. Proffsen å sin sida förstår inte redovisning eller administration och deras yrkesmässiga inriktning hindrar dem oftast ifrån att bredda sig åt det hållet. Trots att de åtminstone i de privata kunskapsföretagen faktiskt lever av intäkterna, kan en del av proffsen ha svårt att förstå betydelsen av sådana triviala blanketter som behövs för att kunna fakturera eller få ut semesterlönen.

Förvaltarna och proffsen brukar därför sällan ha så mycket att prata om och de enda gånger de träffas är när ekonomichefen jagar proffsen med semesterlistor, tidsrapporter etc. Det är ingen bra plattform för ömsesidig förstående kommunikation.

Eftersom organisationer som domineras av proffsens värderingar sällan har mycket till övers för regler eller rutiner som uppfattas som kreativitetshämmande brukar därför ekonomiavdelningarna regelmässigt vara lätt hunsade. För den ekonomichef som vill utvecklas kan ofta det enda alternativet vara att lämna organisationen för att gå till ett annat större företag.

Det här är tragiskt, eftersom gruppen förvaltare är ledningens främsta resurs när det gäller att vidmakthålla och utveckla strukturen i organisationen, dvs det viktiga strukturkapitalet. (Det kommer mer om strukturkapitalet i kapitel 4.)

Några enkla åtgärder för att uppmuntra förvaltargruppen kan vara:

- Låt dem vara med i proffsens arbetsmöten.
- Involvera förvaltarna i ledningsmötena.
- Tag aldrig öppet proffsens parti mot förvaltarna.
- Var generös med investeringar i förvaltarnas system för redovisning eller säljstöd.
- Låt förvaltarna vara med på proffsens studieresor och liknande.
- Låt förvaltarna bilda grupper för erfarenhetsutbyte med förvaltare i andra kunskapsföretag.

Ekonomiavdelningarna blir lätt hunsade.

Tjänstemännen

Den här gruppen brukar domineras av kvinnor. Det är bokförare, assistenter, sekreterare, receptionister, telefonister. Jämfört med proffsen är de inte särskilt kunniga i reklam eller arkitektur eller vad det nu är som kunskapsföretagets affärsidé går ut på.

Deras uppgift är att vara stödjande, att assistera de professionella handläggarna eller cheferna. De har alltså ingen egen kompetensbas som ger dem status i kunskapsföretaget. Det spelar ingen roll hur duktig en sekreterare är att skriva maskin eller redigera brev, i kunskapsföretaget uppskattas hon inte efter förtjänst. Det beror på att den enda kunskap som räknas är den kunskap som affärsidén bygger på. I reklamföretaget är det alltså reklam. Även om en duktig dataexpert av någon outgrundlig anledning skulle jobba i reklambyrån, t ex med de egna datasystemen, skulle han/hon också hamna i den här kategorin.

Situationen blir annorlunda om sekreteraren tar jobb på ett sekreterarföretag, typ Kontorsjouren eller Teamwork. Där är sekreterarkunskapen en del av affärsidén. Den duktiga sekreteraren hos Teamwork hamnar därför i proffsrutan i matrisen för det företaget.

Tjänstemännens kunskap uppskattas inte eftersom den inte tillhör affärsidén.

Bildar missnöjesgrupper

Tjänstemännen i kunskapsföretagen brukar dessvärre ofta ha en dålig chef, antingen är det ett f d proffs som inte tar sin chefsroll på allvar, eller ens har förmågan till det. Eller så är ofta chefen en missnöjd ekonomichef som själv känner sig åsidosatt och inte uppskattad efter förtjänst. En sådan person är heller ingen bra chef.

Vad händer med människor i en organisation som inte uppskattar deras förmåga? Och som dessutom ofta har en dålig chef? Jo, de sluter sig samman, bildar en missnöjesgrupp och utvecklar typiska "under-dog-symptom". Det här är alltså ofta den enda gruppen i företaget som tar regelbundna kaffepauser, en kvart på förmiddagen och en kvart på eftermiddagen. Och då får man inte prata jobb!

Den här gruppen brukar också ofta komma fram med små krav: "Vi vill ha ergonomiska stolar", eller: "Vi behöver antistrålfiler på våra gamla dataskärmar" och: "Vi vill ha en interntidning för vi får aldrig någon information!"

Dessvärre har de rätt i alla sina klagomål. De är t ex den sämst informerade gruppen i företaget. Men det beror inte på någon illvilja från proffsens sida utan helt enkelt på oförmåga att kommunicera – och att informationen tar för lång tid.

Två personer kan få samma information men bara den ena är informerad.

Problemet är att det reella informationsutbytet sker på arbetsmöten, i korridorer och med några enkla kods signaler som bara de invigda förstår. För en konsult som möter en annan konsult i korridoren kanske det bara räcker med ett tecken med tummen för att signalera att han har tagit hem den offert som de tidigare pratat om. För receptionisten betyder detta tecken ingenting, eftersom hon inte är informerad om det tidigare sammanhanget.

Båda får samma information men bara den ena är informerad.

Om receptionisten också skall känna sig informerad måste hon få en lång förklaring om det som hände där innanför de stängda dörrarna. Och det hinner inte proffset för han har ju så mycket viktigare saker att sköta. . .

Några grepp för att stödja tjänstemannagruppen kan vara:

- Uppfostra proffsen till att inse tjänstemännens betydelse för hela organisationen.
- Ge dem speciell uppmärksamhet vid alla festliga tillställningar.
- Organisera speciella "fringisar", extra förmåner, för dem: (Proffsen ser till att få sina egna.)
- Ge dem möjlighet till erfarenhetsutbyte med tjänstemän i andra kunskapsföretag inom deras specialområde.
- Låt dem förkovra sig genom kurser inom sitt område. Alla uppskattar skicklighet i en sådan här organisation.
- Låt dem vara med på proffsens arbetsmöten ibland så att de lär sig en del av yrkesjargongen.
- Låt dem åka med på studieresor.

Exemplet scenarbetarna

Den finlandssvenske regissören Ralf Långbacka skrev i ett temperamentsfullt inlägg i DN september 1988:

– Under mitt 30-åriga teaterliv har jag inte träffat på en teater som fungerar så illa som Operan i Stockholm. Bristande disciplin och oordning på scenen förekommer i ofattbar utsträckning. Det handlar om ett gruppegoistiskt sökande efter egna fördelar och som omöjliggör ett verkligt team-work. Det konstnärliga arbetet förefaller vara glömt för länge sedan.

Ralf Långbackas utbrott kom dagen efter att hans föreställning av Don Giovanni saboterats i slutscenerna av att scenarbetarna i protest mot ständiga övertidsuttag, avslutade sitt arbete exakt kl 22.30 – ca 2 minuter innan Don Giovanni skulle nedstiga i helvetet.

"Helvetet stängdes 2 minuter för tidigt."

– Helvetet var alltså stängt och för Carl Johan Falkmans Don Giovanni återstod ingen annan möjlighet än att så gott det gick försvinna ut i kulisserna, skrev Ralf Långbacka.

Han konstaterar emellertid att trots övertidsblockaden stannade ändå ett antal scenarbetare kvar och firade premiärföreställningen med champagne på övertid.

– Alla personalgrupper ställer krav för egen del, solister, hovkapellet, kören, scenarbetarna. Men få ställer krav på sig själva och på det konstnärliga arbetet.” Det är fackförenings- och grupptänkandet som fattar konstnärliga avgöranden. Scenografin förstördes redan i byggnadsskedet pga att det materiel som skulle användas, ett grovt metallnät, förkastades av scenarbetarna med motiveringar som föreföll hämtade ur Grönköpings Veckoblad. Materialet var ”farligt”, det var ”för hårt för scenarbetarnas händer” och ”det såg för tungt ut”. Med dessa motiveringar försinkades arbetet ca 2 månader. Nätet transporterades sedan till Finland, där det inte är så farligt och inte ser så tungt ut och inte heller är för hårt.

– All konst måste i viss mån vara en dans på slak lina. Men lindans blir en omöjlighet om den som utövar den skall vara utrustad med skyddshjälm, flytväst, gasmask och fallskärm.

Det är bara en grupp som undgår Ralf Långbackas avrättning; solisterna.

– Jag är medveten om att det också i den gruppen finns ett liknande gruppegoistiskt tänkande, men solisterna måste ta ansvar åtminstone när de står på scenen. Där kan man inte gömma sig bakom några avtal eller regler.

Scenarbetarna svarade: ”Regissören måste vara medveten om att för den konstnärliga personalen är produkten det primära, medan vi betraktar vårt arbete som – ett arbete. Våra villkor är helt annorlunda än artisternas. Det räcker med att se våra omklädningsrum. Det luktar så illa där att vi kan inte ha våra privata kläder där.”

”Konst är en dans på slak lina.”

Ledaren

Ledarna är kunskapsföretagets viktigaste personer. Ofta finns det faktiskt flera ledare, både informella och formella. Hela nästa kapitel ägnas åt ledaren.

Sex personliga råd

Om det som står i det här kapitlet verkar rimligt så borde det föranleda följande sammanfattande råd:

8. Proffsens värderingar (på gott och på ont) är styrande i alla kunskapsföretag. Du måste som ledare lära Dig förstå krafterna och tygla dem, annars tar proffsen makten och Du reduceras till en förvaltande chef.
9. I ett kunskapsföretag som inte leds blir det alltid konflikter mellan de tre personalgrupperna proffs, tjänstemän och förvaltare. Du måste balansera dessa grupper.
10. Förvaltargruppen är liten och ofta bortglömd men den är företagsledningens bästa bundsförvant för att hålla ihop organisationen. Ledarens uppgift är att uppmuntra dem. (Se ett antal detaljråd ovan.)
11. Tjänstemännen är en utsatt grupp med låg status trots att den är mycket nödvändig för organisationens överlevnad. Ledarens uppgift är att stödja dem. (Se ett antal detaljråd ovan.)
12. Proffsen är den viktigaste gruppen därför att de drar in intäkterna. Ledarens uppgift är underlätta för deras arbete samt hålla deras aktiviteter inom affärsidén.
13. Se upp med den vertikala arbetsdelningen. Kanske kan assistentjobben bli en del av proffsens karriärtrappa istället för att bli ett "kvinnoproletariat".