

# Både-och- organisationen

## Den professionella ön

I de flesta tjänsteföretag och tillverkningsföretag är gruppen högutbildade experter i en klar minoritet. Man kan hitta dem på utvecklingslabbet, på beredningsavdelningen eller på konstruktionsavdelningen. De här avdelningarna skiljer sig ofta från den övriga organisationen. Man märker på klädseln och atmosfären att här finns en grupp människor med friare ställning än ute i produktionsenheten.

– De övriga tittar litet snett på oss som arbetar på utvecklingsavdelningen, säger utvecklingschefen på Wallac i Finland, ett instrumenttillverkande företag. Vi har inga stämpelklockor och vi kan komma och gå som vi vill. Det väcker ont blod hos en del. Men det går ju inte att vara kreativ bara mellan 9 och 5!

## Utvecklingsavdelningen känner sig annorlunda

Utvecklingsavdelningarna ägnar sig i första hand åt att utveckla och förbättra produkter, mycket litet åt ren forskning. På instrumentföretaget i exemplet finns ändå en rätt stor forskningsavdelning på 6 personer, jämfört med 17 personer på utvecklingsavdelningen. Det anses finare att jobba på forskningsavdelningen och ingenjörerna söker sig gärna dit som ett steg i karriären. Under de senaste 10 åren har det inte hänt att någon från forskningsavdelningen sökt sig den andra vägen; till utvecklingsavdelningen.

En annan tänkbar karriärväg för utvecklingsingenjörerna är också att bli marknadsförare. Men det är inte alltid som ens värderingar stämmer med det jobbet: "Jag var säljare i åtta månader men blev så frustrerad över alla osanningar man måste säga och den oseriösa inställningen hos mina arbetskamrater att

jag sökte mig tillbaka till utvecklingsavdelningen", säger en ingenjör.

De som jobbar på dessa avdelningar uppfattar sig ofta som annorlunda jämfört med övriga delar av organisationen. Seriösare, kunnigare. Kort sagt "litet finare". De bildar gärna sina egna klubbar och försöker skapa sin egen kultur som ibland har något av studentikos karaktär över sig.

### Exemplet Piloterna

Piloterna är den grupp på SAS som tjänar mest, ca 400.000 kr/år, och har den högsta statusen och bästa jobbet. De är däremot inte så väl sedda av andra personalgrupper. "Vi är den grupp som man ser ned på. Ända från bolagets ledning och ned i företaget är det legitimt att trycka till oss", säger en pilot på SAS. "Attityden mot oss känns tråkig".

Innan Jan Carlzon kom till SAS var företaget teknikorienterat och piloterna var de självklara auktoriteterna. Den nya serviceandan har inneburit att den gamla hierarkin i flygplanen brutit samman och piloternas tidigare auktoritet var inte längre självklar. (Svenska Dagbladet 12 april 1989.)

Piloterna utgör en professionell ö men är djupt involverade i själva tjänsteproduktionen. Tidigare hade de lyckats isolera sig, men när det inte längre går känner de sig inte uppskattade efter förtjänst.

### Linjen och staben

Det finns professionella öar i alla stora organisationer där flera proffs med samma yrkesinriktning samlas på ett och samma ställe. För 20 år sedan fanns inte så många proffs och de som fanns var koncentrerade på huvudkontoret och arbetade i något som kallades för "staben". I staberna samlades olika sorters experter som gav råd till beslutsfattarna i "linjen". Stabsfolket var högutbildade, arbetade med utredningar och analyser. De kom med goda råd till linjens chefer samtidigt som de ofta hade en kontrollerande funktion i och med att de tog fram beslutsmaterial för högre chefer.

Linjen bestod av de verkliga beslutsfattande cheferna. De hade ofta gått den långa vägen och gjort karriär genom befordran. De var alltså ganska olika stabsfolket och såg på dem med mistänksamhet. De tyckte ofta att staberna bestod av högutbildade, vältaliga kontrollanter, som flöt omkring i organisationen och gav råd utan förankring i verkligheten.

Konflikten linje-stab var och är fortfarande ett av organisationslärans klassiska problemområden. Staben utgjorde, och utgör än idag, en "professionell ö", precis som andra avdelningar där många experter samlas.

**De som jobbar i den professionella ön uppfattar sig som litet finare än andra delar av organisationen.**

**Piloterna i SAS var tidigare som en isolerad ö i företaget men nu är de mer integrerade.**

**Det finns professionella öar i alla stora organisationer. Förr samlades de i "staben".**

**Staben utgör än idag en professionell ö.**

En av lösningarna på konflikten mellan linje och stab är att integrera staben med linjen. Andra metoder är avknoppning eller inkapsling.

## Integrering, avknoppning eller inkapsling?

Högutbildade ingenjörer och ekonomer är inte längre en sällsynthet och staberna har spridits ut över hela organisationerna. Staberna är decentraliserade ned till dotterbolagen och rapporterar inte längre till koncernledningen. Därmed verkar också diskussionen om linje-stabsproblemet ha sjunkit undan i managementdebatten. Man kan kanske säga att lösningen på linje-stabsproblemet (det professionella ö-problemet) var att integrera ön med organisationen i övrigt. Samma lösning valde även SAS för att minska piloternas inflytande i bolaget.

Integrering av den professionella ön är en av metoderna att minska problemen. Det finns åtminstone ytterligare två – avknoppning och inkapsling.

De tre metoderna för att hantera professionella ö-problemet är alltså:

1. Integrering.
2. Avknoppning.
3. Inkapsling.

## Avknoppning

Avknoppning = Den professionella ön får bilda eget bolag och lämna koncernen.

Vad skall man göra med besvärliga enheter som ställer egna krav och som kan sätta kraft bakom orden eftersom de består av svårrekryterade experter? Ja, blir de för besvärliga kan man helt enkelt låta dem bilda ett eget bolag och lämna moderorganisationen. På så sätt får de sköta sig själva, skapa sina egna regler och vara hur besvärliga de vill. Den enda relationen som blir kvar är ett kund-leverantörförhållande, ibland också en minoritetsägande från det förra moderbolagets sida.

Den viktigaste relationen kvarstår dock – den mellan kunden och leverantören. Sådana här vänliga och ömsesidigt förtroendefulla avknoppningar brukar vara fruktsamma i båda parter. Det ligger ju i avknoppningsföretagets intresse att sköta sin kanske enda kund så bra som möjligt. Resultatet brukar bli en betydligt bättre service än då avknoppningsföretaget var en intern avdelning.

## Avhopp

Avhopp = Avknoppning med konflikt.

Ibland blir relationerna mellan den professionella ön och den övriga organisationen så ansträngda att dess medlemmar inte längre står ut utan hoppar av. Det brukar vara mycket dramatiska och traumatiska upplevelser för inblandade. Relationer bryts och omformas. Ibland kan den gamla moderorganisationen kvarstå som kund, men endast om det är absolut nödvändigt för att upprätthålla moderbolagets egna verksamhet. Ganska snart, särskilt om den nya organisationen bedriver konkurrerande verksamhet, blir brytningen total.

Industriens Utredningsinstitut har gjort beräkningar som visar att ca 2/3 av tillväxten inom tjänstesektorn kommer från sådana här avknoppningar eller avhoppare från de stora organisationerna.

## Inkapsling

Man kan sätta sin besvärliga ö på bolag men behålla den inom koncernen. På så sätt får den en egen identitet, avskärmas från den övriga organisationen åtminstone delvis. Den professionella ö blir "inkapslad". Den får en egen organisationsledning, resultaträkning och balansräkning. En formell styrelse och VD brukar också tillsättas. Det här har varit en rätt vanlig metod under 80-talet för att komma tillrätta med de stora organisationernas växande byråkrati.

Problemet är naturligtvis inte löst i och med bolagisering. Ganska snart börjar det nya bolagets ledning att be att få ta in uppdrag även från andra parter än den egna organisationen. Blir detta framgångsrikt, växer insikten också om att man inte behöver moderbolaget för sin framtida trygghet. Därmed kommer nästa propå: Kan vi inte knoppa av oss helt och hållet?

Det bolag som börjar med bolagisering får alltså vara berett på att det kan vara det första steget till en ren avknoppning av dotterbolaget.

## Exemplet bankerna

De allra flesta tjänsteproducerande företagen i Sverige ligger mitt emellan de rena kunskapsföretagen och de industrialiserade tjänsteföretagen, typ Mac Donalds. Många har hela spektrat av olika typer av kunskapsinnehåll i ett och samma företag, från helt automatiserade tjänster till helt skräddarsydd problemlösning.

Bankerna är ett bra exempel. Den största delen av bankernas personal sysslar med tämligen rutinartade kassaärenden. Det är bara en minoritet på några få procent som tillhör kategorin högutbildad bristpersonal.

År 1983 satte den svenska börsen full fart. Det snabbt stigande intresset för placeringar i aktier gjorde att människor med kunskap om börsen och aktier snabbt blev en bristvara. Hos bankerna befann sig den här personalen på ett par undanskymda avdelningar med låg status: fondavdelningen och notariatavdelningen.

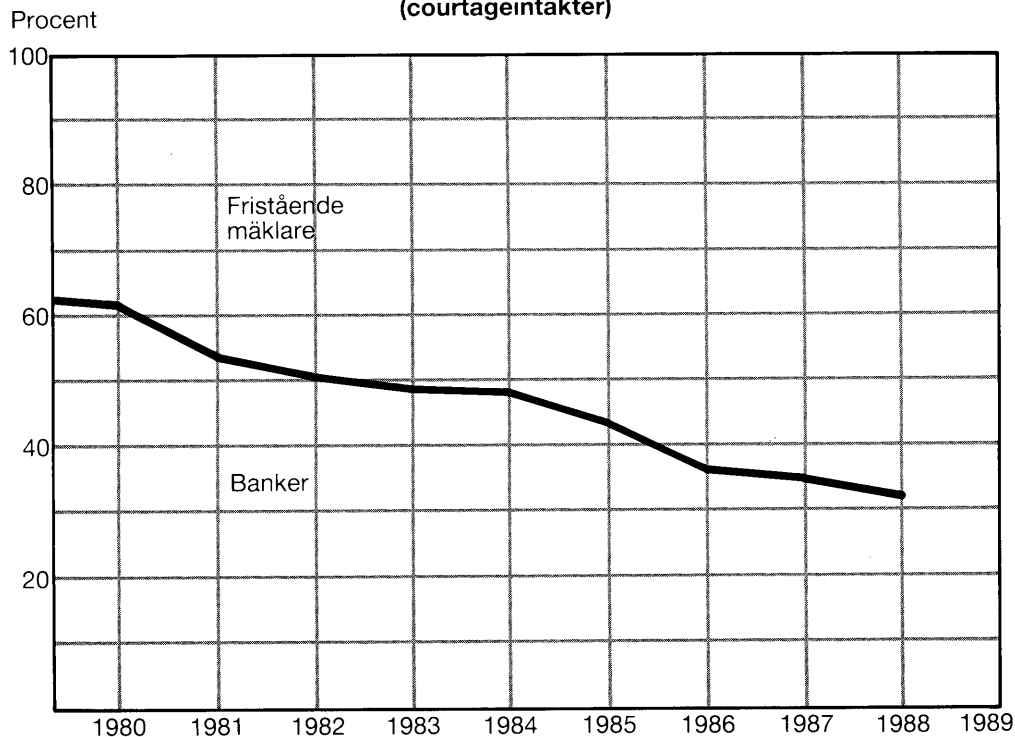
När deras kunskap började efterfrågas upptäckte de att deras marknadsvärde plötsligt blivit betydligt högre utanför bankerna än den lön de för tillfället hade. Deras krav på kraftiga lönehöjningar möttes emellertid av kalla handen från bankledningarna och de hoppade därför av i en strid ström till de nybildade fondkommissionärsbolagen som lockade med konvertibla skuldebrev och andra

**Inkapsling = Avknoppning inom koncernen.**

**Professionella ö-problemet löses inte med en enkel bolagisering.**

**De allra flesta tjänsteproducerande företagen i Sverige ligger mitt emellan de rena kunskapsföretagen och de industrialiserade tjänsteföretagen.**

## Fondkommissionärernas marknadsandelar (courtageintäkter)



*Kunskap är värdefull även om den inte syns, det fick bankerna erfara under åttiotalet. Då tappade bankerna marknadsandelar på den snabbväxande aktiemarknaden på grund av att de inte kunde behålla sina skickligaste medarbetare. Detta kunskapsläckage från bankerna togs om hand av de nystartade fondkommissionärerna.*

trevliga förmåner som bankerna inte klarade inom ramen för sina avtal med Banktjänstemannaförbundet. Bankerna förlorade snabbt marknadsandelar på den växande courtagemarknaden

År 1980 hade bankerna 61% av marknaden för aktiecourtage, som då uppgick till 90 miljoner kr. Sedan tappade bankerna andelar i snabb takt. År 1985 var andelen nere i 43% av det årets 711 miljoner kr i courtage.

Att den här lilla gruppen personer hade ett högt värde blev alltså bankledningarna snabbt och brutalt medvetna om. Bankerna tog efter några år nya grepp för att behålla den här värdefulla personalen. Man höjde lönerna, gav resultatbonus och satte de gamla notariatavdelningarna på egna bolag så att

särbehandlingen inte skulle förorsaka alltför stor turbulens hos den övriga personalen.

Med vårt språkbruk valde bankerna strategin "inkapsling" för att komma tillrätta med sina professionella öar.

**Bankerna valde strategin "inkapsling" för att komma tillrätta med sina professionella öar.**

## Både-och-organisationen

Ledningarna i framtidens stora tjänsteorganisationer måste troligen klara av att hantera olika delar av organisationen på olika sätt. Varje typ av organisation har sina särdrag och sina krafter. Det gäller att känna igen kunskapsdelarna där de finns och industridelarna där det lönar sig att söka stordrift. Borta är industri-samhällets lika-för-alla-princip.

Tjänsteföretagen måste kunna vara en "både-och-organisation". Ju bredare och större organisationen är, desto svårare.

Det finns de som redan försöker, t ex Första Sparbanken som valt att försöka leda olika enheter inom banken på olika sätt för att på så sätt tillvarata Både-och-organisationens fördelar. Följande avsnitt är hämtat ur ett strategidokument från Första Sparbanken:

**Det gäller att känna igen kunskapsdelarna där de finns, och industridelarna där det lönar sig att söka stordrift.**

**Tjänsteföretagen måste kunna vara en "både-och-organisation".**

### Exemplet Första Sparbanken

"Den moderna kontorschefen i banken måste vara datakunnig, ha ett stort intresse för siffror, en djup kunskap inom det affärssegment som hans kontorsmarknad är sammansatt av samt dessutom vara chef."

"Inslaget av kunskapsföretagets särtecken kommer att växa. Cheferna för 'Första Direkt-kontoren' leder verksamheter som kan jämföras med det industrialiserade tjänsteföretaget. Verksamheten skall där industrialiseras så långt det någonsin går genom att bl a ställa olika former av automatik till kundernas förfogande. Kunderna skall lockas att själva delta i produktionen genom att själva göra kontoöverföringar. Framgången beror på förprogrammerade rutiner, försäljnings/kontaktkompetens hos de anställda och hög kostnadseffektivitet i de enskilda transaktionerna. Kontorschefen för ett Första Direkt-kontor måste ha en hög företagskompetens, på ett djupt sätt förstå bankens strategi, mål och arbetsformer, vara extremt försäljningsorienterad och leda generalister."

"Cheferna för privatfinanskontoren kommer att leda enheter som tillförs mer och mer kunskap. Framtidens privatfinanschef kommer i morgon att leda ett kunskapsföretag. Privatfinanschefen kommer att leda en grupp specialister av rådgivare, boupptecknare, mäklare, jurister, finansieringsspecialister, aktiespecialister, valutaspecialister. Privatfinanskontoren kommer att bli mer beroende

av nyckelpersonerna. Privatfinanschefen måste klara av att göra organisationen mindre beroende. Han fungerar mer i en stödjande/uppbackande funktion gentemot de övriga specialisterna och har en djup funktionskunskap inom något specialområde. Han måste dock också stå för överblicken, kunna se att enheten 'ligger rätt' i det totala produktutbudet. Framgången kommer att ligga i att utveckla kunskap, att höja förädlingsvärdet och sälja detta på en marknad."

"En annan skillnad mellan att vara chef för ett Första Direkt-kontor och ett privatfinanskontor är att Första Direkt-chefen ansvarar för en mycket hög investering i teknologi som kostat mycket pengar. Privatfinanschefens största ansvar när det gäller investeringar är att ta hand om och utveckla våra kunskapsinvesteringar från all den utbildning vi ger våra anställda."

"Att leda vår industridel, Första Direkt-enheterna, är att leda generalister med stor social kompetens och liknar mycket en resebyrå. Här finns mycket av idéförsäljning. Privatfinanskontoren kommer att vara sammansatta av specialister. Att leda en sådan organisation ställer helt andra krav. Specialisten är ofta mer bunden till sin funktion än till företaget. Det gäller att stödja/backa upp de enskilda specialisterna. Att undanröja irritation, eller 'kratta manegen så att andra kan göra konsterna'." (Ur Strategidokument för Första Sparbanken, Privatdivisionen.)

Flera norska organisationer har också börjat bygga Både-och-organisationer.

En nystartad norsk bank, Bank Noreum, startade med helt ny organisation uppdelad efter om verksamheten är kunskapsorienterad, tjänsteorienterad eller industriellt orienterad mot kund. Oslo kommun med 24 miljarder i omsättning och 60.000 anställda betraktar vissa delar av sin organisation som "kunskapsbedrift". Man försöker organisera sig på olika sätt i olika delar av kommunen.

### Exemplet reklambyrån Producera

I reklambranschen har reklambyrån Observera gjort sig känd som en kreativ och mycket lönsam, välskött byrå. En reklambyrås produktion består emellertid inte bara av stora kreativt ansträngande reklamkampanjer. En rätt stor del av verksamheten är av att ta fram snygga men enkla reklamblad, broschyrer, prislistor etc. Det här är ett jobb som högstatusproffsen inom reklambranschen inte gillar, därför att det är alldeles för rutinbetonat. Samtidigt är det svårt för reklambyrån att ta samma höga timarvode för utformandet av enkla prislistor som för stora kampanjer.

Den personal som jobbar med de här "enklare" problemen får lätt en lägre status i organisationen och uppfattar sig själva också som mindre värda. De professionella drivkrafterna är ju sådana att detta blir nästan oundvikligt. För

**Personal som jobbar med rutinuppgifter får lägre status i ett kunskapsföretag. En lösning kan vara inkapsling.**

Observera var det svårt att få tillräckligt hög klass på den här typen av jobb även om man satte de bästa konsulterna på det. Hur skulle man lösa detta dilemma?

Observera inrättade en ny reklambyrå inom reklambyrån, kallad Producera. Produceras affärsidé är att skapa enkla, raka reklamprodukter men med Observerakvalitet. För att nå framgång med en sådan affärsidé måste produktionen standardiseras mera än som var möjligt i den "kreativa shopen". Annan typ av personal anställdes och en särskild affärsansvarig chef.

Nu får de två organisationerna jobba sida vid sida och tävla om den enda status som är rimlig, dvs den som löser kundens problem bäst.

Det avgör man genom att mäta hur mycket förädlingsvärde som var och en lyckas skapa i relationen med sina kunder. Svenska Grey, där Observera är ett av dotterbolagen, mäter numera sitt förädlingsvärde löpande och jämför detta både internt och med sina konkurrenter. Observera valde alltså inkapsling som metod för att lösa sitt problem.

### Den vertikala arbetsdelningen

Proffsens avsky för rutinbetonade arbetsuppgifter, som går igen i alla kunskapsintensiva organisationer, har gjort att de övertygat många ledningar i kunskapsintensiva organisationer om att man bör dela upp (specialisera) verksamheten även vertikalt; forskningslabbet anställer provrörsskakande laboratorieassistenter, konsultfirman anställer siffertrillande researchers etc.

Observera löste problemet radikalt genom att helt enkelt sätta lågstatusgruppen på eget bolag och låta dem tävla på lika villkor.

En annan lösning kan vara att helt enkelt avskaffa alla assistenter! Ersätt dem med proffs och formulera affärsidén så att rutinuppgifterna minimeras och tvinga proffsen att utföra alla rutinuppgifter också.

Ytterligare en annan lösning kan vara att istället dela upp arbetet efter erfarenhet. Anställ yngre utvecklingsbara proffs som "gesäller" och låt dem träna sig på lågstatus- och rutinjobb.

### Stor eller liten revisor?

För ett revisionsbolag är stora klienter lika med hög status. Att bli "börsnoterad" revisor är fint och en milstolpe i karriären. De unga revisorerna riktar därför in sig på att arbeta tillsammans med de mest erfarna revisorerna för att så småningom bli "börsnoterad". Problemet är att revisionsarbetet i de stora börsbolagen egentligen inte är särskilt stimulerande för någon revisor. Det handlar mest om ren siffergranskning och rutinartat slående i verifikationspärmor och datalistor.

Betydligt mer stimulerande är att jobba med mindre företag där problemen

**I de flesta kunskapsintensiva organisationer har proffsen lyckats "delegera" rutinuppgifter till ett kvinnoproletariat.**

**Avskaffa alla assistenter. Då försvinner garanterat de flesta rutinuppgifter.**

**För ett revisionsbolag är stora klienter lika med hög status. Hur får man små klienter att bli lika intressanta?**

är mer generella och mer komplicerade för revisorn. Ändå väljer de unga revisorerna efter status. Hur löser man detta problem?

Man kan fokusera hela bolaget på kundsegment som t ex Tönnerviksgruppen som specialiserat sig på mindre och medelstora företag och inriktat hela sin kunskapsutveckling på just denna grupp.

Andra revisionsbolag har valt andra modeller. Internationella Touche Ross har en blandning av klienter både inom och utom den börsnoterade skaran av företag. För att locka och intressera de unga revisorerna för de mindre företagens problem inrättades i USA en speciell småföretagsenhet med separat resultatredovisning. Efter ett tag kunde småföretagsrevisorerna visa att de hade större förädlingsvärde och bättre resultat än sina "börsnoterade" kollegor. Statusen höjdes för småbolagsrevisorerna och på grund av sina resultatandelar fick de dessutom bättre betalt än sina kollegor i de stora företagen.

### **Antingen-eller blir Både-och**

Antingen-eller-organisationen:

- Centraliserad eller decentraliserad.
- Formella chefer.
- Regelstyrning av detaljer.
- Precision.
- Rationell.
- Enhetlig

Både-och-organisationen:

- Både centraliserad och decentraliserad samtidigt.
- Informella ledare.
- Värdestyrning av helhet.
- Alla deltar i ledning.
- Olika delar – olika ledning.
- Intuitiv.
- Federativ.

**"Antingen-eller" har varit industrisamhällets organisation.**

"Antingen-eller" har varit industrisamhällets organisation. För att hålla ihop produktionsprocessen med det löpande bandet i centrum tvingades de första industriföretagens ledningar helt enkelt trycka in allt i samma form. Annars gick organisationen inte att styra med den tidens ledningsförmåga och personal.

Det här beteendet är lika fast rotat hos industrins chefer som det löpande bandet. Tänk om alla människor var lika! Allt skulle bli ju så mycket enklare då. På Taylors tid, ända in i vår, var det fortfarande möjligt att behandla människor-

na som om de inte visste och kunde något. I dumma klumpar. Kanske var det rätt så sent som för bara trettio år sedan. Utbildningsnivån var mycket lägre och det gick lättare för en liten elit att hålla de underställda så där lagom oinformerade och passiva på den tiden.

Idag går det inte att leda organisationer på det sättet. Jo, det går troligen fortfarande en tid i en del industrier som lyckas hålla kvar en arbetare ur den gamla generationen på grund av de inte kan flytta från orten eller av andra skäl. Men den gamla stammen dör ut och därmed tvingas industrins chefer att söka sig nya vägar. Och de kunskapsföretag som försöker använda uttjänta industrimetoder för att växa sig stora klarar sig inte.

### Exemplet Arthur Andersen

Arthur Andersen var länge världens största revisionsbolag med ca 30.000 anställda, amerikanskt och med en personalidé som bl a går ut på att rekrytera unga intelligenta studenter som lärs upp och drillas under ett par år i mängder av kurser bl a på den centrala utbildningsanstalten utanför Chicago.

De unga AA-adepterna får lära sig AA-verktygen, AA-uppträdandet och AA-klädseln och får träffa de högsta och mest framgångsrika AA-cheferna. De får veta att om de sköter sig kan de inom två år bli "associate", om ytterligare två år kanske "manager" osv.

Idén är att göra organisationen oberoende av individen genom att lära alla samma uppträdande. En AA-konsult skall kännas igen av klienterna oavsett om han/hon finns i Europa eller i Afrika.

– Vi skall kunna ta en revisor från Nigeria och sätta in i var som helst i världen, säger en av dessa unga associates stolt, efter att ha tillbringat ett år hos Arthur Andersen efter skolan.

Problemet för Arthur Andersen är dock att den grundläggande affärsidén revision visserligen är lönsam men inte lika lönsam som konsultverksamhet och inte heller så lockande statusmässigt. De mest framgångsrika vill hellre bli konsulter. Konsultdelen inom Arthur Andersen har därför vuxit kraftigt, fått egna kunder och utvecklat en helt egen kultur. För ett par år sedan svarade konsultdelen för mer än 50% av den totala faktureringen.

Organisationen hölls ihop på partnernivå så länge som lojaliteten fanns mellan de äldsta partners, trots att konsulterna fick dela med sig av sina arvöden till de mindre lönsamma revisorerna. Sedan sprack det. År 1988 beslöt Arthur Andersen att dela sig i två delar, en revisionsdel och en konsultdel. När detta skrivs är det fortfarande osäkert om AA-revision kommer att överleva som självständigt företag.

Ända in i vår tid har det varit möjligt att behandla människor som om de inte vet eller kan något.

Idag går det inte att leda organisationer på det sättet.

De kunskapsföretag som försöker använda uttjänta industrimetoder för att växa sig stora klarar sig inte.

**Om de stora kunskapsintensiva organisationerna skall klara av att hålla ihop måste de troligen släppa sitt "antingen-eller" och blir mer av "både-och".**

Om de stora kunskapsintensiva organisationerna skall klara av att hålla ihop måste de troligen släppa sitt "antingen-eller" och blir mer av "både-och".

Arthur Andersen (och flera av de amerikanska internationella stora kunskapsföretagen) har byggt upp sin verksamhet med amerikansk industrilogik. Ledningen för ett kunskapsföretag måste i och för sig minska beroendet av individen för att organisationen skall överleva, men måste den använda industrimetoder för detta? Metoder som bygger på att man betraktar människorna som utbytbara maskindelar är ju hämtad från industrins löpande band, från Taylors fabrik.

Kommer detta sätt att organisera sig verkligen vara framgångsmodellen i 2000-talets organisationer? Att göra kunskapsintensiv verksamhet till industri, att paketera kunskap i små bitar som går att överföra i form av kurser och "verktyg" och försöka stöpa alla i samma form?

Man kan i och för sig förstå ledningarna i Arthur Andersen, McKinsey och andra sådana här organisationer. Allt blir ju så mycket lättare om man tar en redan färdig form som alla redan känner till. Industrilogiken känns dessutom naturlig för dessa konsulter som dagligen kommer i kontakt med den i klientföretagen.

Tanken att den egna kunskapsintensiva, kreativa verksamheten kanske skulle kunna gå att organisera på ett annat sätt än klienternas tillverkningsprocess har kanske därför aldrig slagit ledningarna. Eller kanske de här konsultföretagens verksamhet inte är kreativ och kanske de inte sysslar med icke-standardiserad problemlösning?

## Fem personliga råd

Om det som står i det här kapitlet verkar rimligt så borde en del av slutsatserna och råden till Dig som är ledare i ett tjänsteföretag kunna bli följande:

56. Dela upp organisationen efter problemlösningens karaktär. Led olika delar på olika sätt, dvs skapa en "både-och-organisation".
57. Tag hänsyn till de bästa proffsens önskemål, men låt inte deras värderingar få styra helt. Försök hitta balansen.
58. Avskaffa assistenterna och de grupper som sysslar med lågstatusuppgifter där så är möjligt. Ersätt dessa med gesäller, blivande proffs i olika utvecklingsstadier i sina karriärer, eller gör lågstatusgruppernas jobb till egna affärsidéer.
59. Identifiera de professionella öarna och tag initiativ till lösningar på deras problem. Det finns tre lösningar: integrering, avknoppning eller inkapsling,
60. Var inte rädd för att göra organisationen mer informell genom avknoppningar och federativa lösningar.