

## **Nyttigheter från Hamrin & Partners:**

Detaljer som gör skillnad när du bygger företag

## Nyttigheter från Hamrin & Partners:

Under samlingsnamnet "Nyttigheter från Hamrin & Partners" publicerar vi återkommande små skrifter där vi sammanfattar våra tankar och erfarenheter från organisation, kommunikation och affärsutveckling. Vår förhoppning är att skrifterna ska ge dig handfasta råd och tips om hur du kan utveckla din verksamhet. Skrifterna kan du gratis ladda ner som PDF-filer från vår hemsida [www.hamrin.se](http://www.hamrin.se). Skrifterna hittar du under fliken "Aktuellt".

### Råd från de "nuftiga"

Det är en svår konst att bygga ett framgångsrikt företag. Du förväntas behärska ett otal saker likt en skicklig violinist. Din tjänst eller produkt måste fylla ett behov på marknaden. Affärsidén ska förstås av dina medarbetare. Budskapen ska fungera och väcka marknads intresse såväl som organisationens. Dessutom, och kanske det svåraste, är att försäljningen ska resultera i avslut och goda affärer. Din organisation ska vidare vara effektiv och där alla verkligen förstår sina roller och befogenheter. Dina verktyg och hjälpmedel, som ekonomi- och affärssystem, datorer, mail, telefoner och lokaliteter, ska vara ändamålsenliga och väl fungerande. Slutligen måste medarbetarna ha rätt kompetenser och trivas ihop. Det är inte konstigt att den erfarna gamla industrialisten Knut Pehrson myntade: "det ska fan vara företagare".

Men även om du fått allt detta att fungera - människor, maskiner, tjänster och produkter - i symbios ut mot marknaden är det inte någon garanti för framgång - långt ifrån! Det är faktiskt mer troligt att du misslyckas. Så svårt är det.

När du upplever att du gjort precis allt rätt, men framgången ändå uteblir är det lätt att känna hopp löshet. Kunderna är trots allt för få, köper för små kvantiteter eller betalar för lite vilket leder till dålig lönsamhet. Styrelserna i företagen brukar då vara snabba med att påpeka att det finns förbättringspotential i verksamheten. Kanske har du i den situationen fått ett råd från de vi brukar kalla de "nuftiga", människor som brukar vara fullproppade med vad de anser goda idéer. Det råd man ofta får höra är att "detaljerna gör det". De små tingen som först verkar oviktiga och triviala, men som längre fram visar sig ha en avgörande betydelse för ditt företags framgång.

Problemet är bara att veta vilka detaljer? Ställer man frågan till de "nuftiga" får man konstigt nog inte alltid något redigt svar. Den här skriften handlar därför om detaljer som vi Hamrin & Partners av erfarenhet vet gör skillnad. Detaljer som du, om du redan gjort allt rätt, förhoppningsvis kan använda dig av för att ytterligare vässa din verksamhet och ditt ekonomiska resultat.



## Känner du kungen?

En detalj som många missar, eller inte gör tillräckligt bra, är konsten att bygga relationer. Vissa är bra på relationer, andra mindre bra. Men alla kan lära sig. Förhoppningsvis har du människor i din omgivning som känner många människor och som har en utvecklad förmåga att få andra att trivas.

I ett företagsbyggarperspektiv är det mycket viktigt att du har medarbetare som gillar och är intresserade av människor. För det är de som har många kontakter, och då förhoppningsvis rätt kontakter, som är avgörande för om ditt företag ska lyckas komma in i kundens finrum och få tävla om de bästa uppdragen.

Men de här människorna är också viktiga för det interna klimatet. Om du med tiden ska kunna bygga upp en bra och positiv företagskultur måste det i organisationen finnas medarbetare som andra kan och vill samlas kring. Människor som kan och vill ta kontakt med andra på ett naturligt sätt. Människor som ger andra energi som skapar nya idéer och utveckling, men kanske framförallt att alla orkar kämpa på i situationer då företaget som bäst behöver det.

Vi kallar dessa människor för Katalysatorer. Det är människor som känner andra människor och som har gåvan att få andra att koppla av i deras sällskap. Vi normalt socialt begåvade känner vanligtvis 10-20 personer, som vi kan ringa upp för en fika eller en drink. Då och då händer det också att vi får en inbjudan till en fest av något slag.

De vi kallar för Katalysatorer är personer som känner 50-100 personer och som ständigt får inbjudningar till fester, som ständigt knyter nya kontakter. Det beror på att andra människor trivs i Katalysatorns sällskap och känner att det skapas en positiv energi i mötet med honom eller henne. Möten som leder till att dörrar öppnas, gamla relationer stärks och nya skapas vilket i sin tur gör att nya idéer och möjligheter skapas.

Människan är i grunden en social varelse. Vi är kollektiva till vår natur, nedärvt genom årtusenden och under långa perioder en förutsättning för vår arts överlevnad. Under de senaste 20-30 åren har människor successivt blivit mer individualistiska vilket lett till ett socialt glapp. Trenden är speciellt stark i större städer som Stockholm. Ensamheten och kontaktlösheten har ökat och med den känslan av att stå utanför samhället och mänskliga sammanhang.

De som i dag inte har arbete slås på ett bryskt sätt ut från samhället. Många av de som har arbete har inte heller speciellt många sociala kontakter eftersom de bor ensamma och har självständiga arbeten som de själva i hög utsträckning styr över. Ett stort socialt nätverk har därför blivit en bristvara, något som dessutom kan vara en direkt hälsorisk.

Vi behöver mänskliga möten för att må bra. Genom andra människor får vi ett sammanhang och vi blir sedda och hörda. Vi blir helt enkelt bekräftade som människor. Det är just detta Katalysatorerna är duktiga på. Förr var människor med hög IQ efterfrågade på arbetsmarknaden, medan personer med hög EQ i dag allt oftare efterfrågas.

Hur är det i din organisation? Har du någon som känner Kungen eller personer som stämmer in på beskrivningen ovan? Finns ingen sådan person i din organisation kan det vara en god idé att åtgärda det. För här har du en detalj som gör skillnad. En detalj som ofta visar sig ha en avgörande betydelse i bygget av ett framgångsrikt företag.



## Använd känslolapparna

Budskapet är en annan viktig detalj vars betydelse är svår att överdriva. Som du säkert vet har informationsmängden i arbetslivet ökat med ca 25 procent varje år under de senaste 15 åren. Allt talar för att trenden kommer att fortsätta. Informationsbruset har på senare år blivit ett allt större problem för både företag och individer. Vi hinner helt enkelt inte tillgodogöra oss all information och därför tvingas vi prioritera vad vi ska ta till oss och vad vi ska välja bort. Valen är ofta svåra att göra eftersom omgivningen ofta förväntar sig att du är påläst och tagit del av all information.

Det är en svår, näst intill omöjlig uppgift, att fånga mottagarens intresse genom en annons, DR-utskick eller annan informationsaktivitet. Ditt budskap riskerar att drunkna bland alla andra budskap. Visste du exempelvis att svenska företag årligen lägger ner cirka 55 miljarder kr på reklam?

Med tanke på att ordet ”reklam” kommer från latinets Re som betyder åter och Clamare som betyder ropa högt vill det till att ropa väldigt högt och mycket ofta för att just ditt budskap ska märkas i informationsbruset. Beräkningar visar att vi som bor i större städer exponeras för cirka 10 000 bilder varje dag, varav 2000 är rena reklambudskap. Det är alltså inte så lätt att göra sin egen röst hörd.

Det finns olika förklaringsmodeller som pekar ut vad som är speciellt viktigt för att man ska nå ut med sitt budskap. Många brukar använda en modell som kallas för AIDA, där ”A” står för attention, ”I” för interest, ”D” för desire och ”A” för action. AIDA alltså Aha tänker ni nu! Om ni bara gör reklam som skapar uppmärksamhet, väcker intresse, skapar efterfrågan och leder till handling så är alla våra problem lösta. Det är faktiskt helt rätt tänkt. Frågan är bara hur man gör det?

Reklammarknaden jobbar med frågan varje dag, men ska sanningen fram så misslyckas många, vilket onekligen kan få en att fundera över värdet av reklam. Man kan fråga sig: varför lägga ner så mycket pengar som kanske inte ger någon som helst effekt? En VD på ett större bilföretag sammanfattade på ett utmärkt sätt skälet till att investeringarna trots allt fortsätter: "Jag vet att hälften av min reklam-budget inte ger någon som helst effekt, frågan är bara vilken hälft?"

Vår gissning är därför att företagen fortsätter att köpa reklam ett bra tag till. Nästa Nobelpristagare i ekonomi kanske blir den som lyckas skapa en modell som sorterar bort onödig reklam, men som framför allt hjälper oss att identifiera reklam där budskapet går fram.

Nu tillbaka till frågan hur man får budskapet att sticka ut. Det finns många olika koncept, men ett är att spela på olika känslor - vilket fungerar bäst. Vi människor styrs i hög utsträckning av våra känslor. Hunger, törst, kärlek, vänskap, sexlust är exempel på "känslknappar" som har en god förmåga att ge effekt. Man kan också använda sig av olika auktoriteter. Säger Ingvar Kamprad att Volvo är det bästa bil han haft påverkar det säkerligen andra att välja just Volvo nästa gång. Eller hur?

Valet och utformningen av själva budskapet är avgörande. Kommer du ihåg hur Lennart Dahln profilerades som nytillträdd partiledare? Jasså inte! Det kan bero på budskapet var: "Det här är Lennart". Inte så upphetsande, eller hur?

Kanske skulle det ha fungerat bättre med "I huvudet på en gammal, men frisk gubbe" eller "Intimt med Lennart".

Viantydde tidigare att känslorelaterade budskap är bäst och det står vi för. Tänk efter själv. Vilka reklambudskap kommer du ihåg? Är de inte ofta fulla av humor, glädje, sorg eller erotik? Tänk till exempel på Lotto-reklamen för några år sedan. Karaktären Åke är precis på väg hem efter en veckas arbete då chefen vinkar in honom på sitt kontor. Chefens vill ha Åkes rapport omskriven till på måndag och upplyser Åke om att han har hela helgen på sig. Då händer det oväntade. Åke struntar fullständigt i chefen och gör i stället narr av honom. Visst är det en situation och ett handlingsmönster som vi alla kan känna igen oss i känslomässigt. Följaktligen kommer vi också ihåg budskapet.



## **Spielberg regisserar hela filmen**

När du anlitar landets bästa revisor eller advokat förväntar du dig något utöver det vanliga. Din tolerans för direkta fel är liten. Besöker du deras kontor förväntar du dig en snygg och stilfull kontorsmiljö som andas lite exklusivitet, eller hur? Om du istället möts av en tuggummituggande bimbo i receptionen och där porslinet bär spår av kaffeäckar kommer ditt förtroende för byrån att minska. Om du sedan får ett skriftligt förslag från ditt ombud med syftnings- och stavfel har du troligtvis fått nog och byter till en annan byrå.

Personalen kanske inte förstå varför byrån tappar kunder, eller för den delen, inte får några nya kunder. Men företräder du en advokatbyrå på "fina gatan" måste allt signalera samma sak: noggrannhet, professionalism, klass och stil. Och då menar jag allt. Dörrmattan, dörren till kontoret, möbler och inredning, personalens klädsel, uppträdande, service- och kunskapsnivå fram till hur byrån fakturerar sina tjänster. Annars uppstår ett förtroendeglapp.

Lika viktigt är det för det kostnadseffektiva industriföretaget att just vara kostnadsmedveten. Det ska känneteckna allt från hur verksamheten upphandlar tjänster för egen såväl som för kundernas räkning till var verksamheten är lokaliserad. Kan man egentligen vara kostnadsmedveten på allvar om industrin är belägen i ett högkostnadsområde? Kort sagt är verksamheten trovärdig? Kan just detta företag tillverka världens billigaste komponenter? Är det troligt?

För industriföretaget gäller samma sak som för byrån på fina gatan. Brister det någonstans i kedjan är sannolikheten stor att affären uteblir till förmån för någon konkurrent. Det är exempelvis mindre lyckosamt om företagets VD kommer farande i en exklusiv Mercedes eller BMW när du har en tilltänkt kund på studiebesök. Det ger helt enkelt fel signaler. Kedjan sitter inte ihop. Dessutom har länkarna olika färger.

Några av de länkar som med fördel bör sitta ihop och förmedla samma innebörd är bland annat:

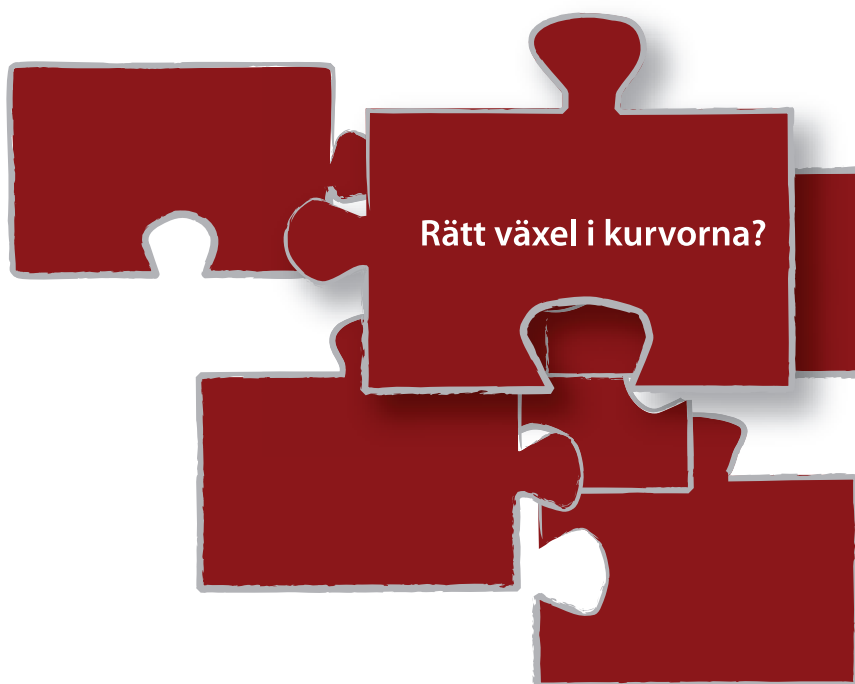
a) **Ledningens eget förhållningssätt. Lever de som de lär? Det är dessvärre inte ovanligt att ledningen själva initierar ett förhållningssätt för verksamheten i stort och ett annat för sig själva. Ingvar Kamprad besökte för några år sedan Ikea:s anläggning i Älmhult och upptäckte då att parkeringen var full av hyr- och leasingbilar. Trots att Ikea hade klara direktiv för att alla skulle åka tåg eller buss till och från Älmhult. Undantagsvis fanns det vissa möjligheter att hyra bil eller åka taxi, men bara som ett undantag. Ingvar hade varit borta från Älmhult en period. Vad händer? Det visade sig att hyrbilarna på parkeringen tillhörde cheferna som börjat bevilja sig själva förmåner som direkt stred mot verksamhetens riktlinjer. Det skulle ha varit intressant att höra vad Ingvar sa till cheferna. Hur som helst är bilarna nu borta.**

b) **Verksamhetens mål. Stämmer målen med företagets grundläggande filosofi? Är verksamheten kostnadseffektiv, går det att utläsa det i de egna målsättningarna och chefernas sätt att prioritera vad som är viktigt. Låt oss återvända till byrån på fina gatan. Går det att utläsa i företagets mål hur personalen till exempel ska vara klädd eller hur de ska agera i mötet med kunden? Eller finns det endast ekonomiska mål?**

Men det finns självklart fler länkar som är viktiga. Exempelvis hur och med vilken nivå du belönar medarbetare och chefer samt arbetets innehåll och med det, personalens kompetens.

Slutligen vill vi understryka vikten av rätt mellanmänniskt klimat. Är tjänsten eller produkten av en hög intellektuell nivå bör kanske det mellanmänniska klimatet förmedla en mer akademisk känsla. Är produkten eller tjänsten till för alla kanske det mellanmänniska klimatet i organisationen ska förmedla en mer jordnära och handfast atmosfär. Hur som helst är det vår erfarenhet att en verksamhet som bejakar och tänker på dessa "detaljer" bidrar till att göra företaget trovärdigt och därför framgångsrikt.

Man kan kanske säga att det bör vara samma författare till alla kapitlen, eller för den delen, samma regissör till hela filmen. För hur skulle det se ut om vi ville göra ett komiskt drama och bad Lars Norén, Steven Spielberg och Josef Fares regissera en tredjedel var av filmen?



## Har du rätt växel i kurvorna?

Budskap och sammanhang har betydelse. Det håller de flesta med om. Ett annat sammanhang är din verksamhetens mognadsgrad och hur det påverkar ditt sätt att styra verksamheten.

Det här med mognad gäller allt och påminner oss om att allt är ändligt - växter, djur och människor. Även företag har sin egen livscykel. Med andra ord, företaget i sig själv är ändligt.

Men rätt hanterat har man möjlighet att förlänga ett företags livslängd. Det gäller att inse att företag har en livscykel, där varje fas uppvisar speciella sätt att fungera som i sin tur kräver ett management anpassat till fasen. Ett ungt företag har exempelvis ett stort behov av ett entreprenörsdrivet ledarskap, korta beslutsvägar och en generell uppmuntran till att våga testa idéer. Ett äldre etablerat företag har ofta ett stort behov av att fokusera på effektiva rutiner för administration, produktion och genomförande. Ofta handlar det om att uppnå kostnadseffektivitet i alla led.

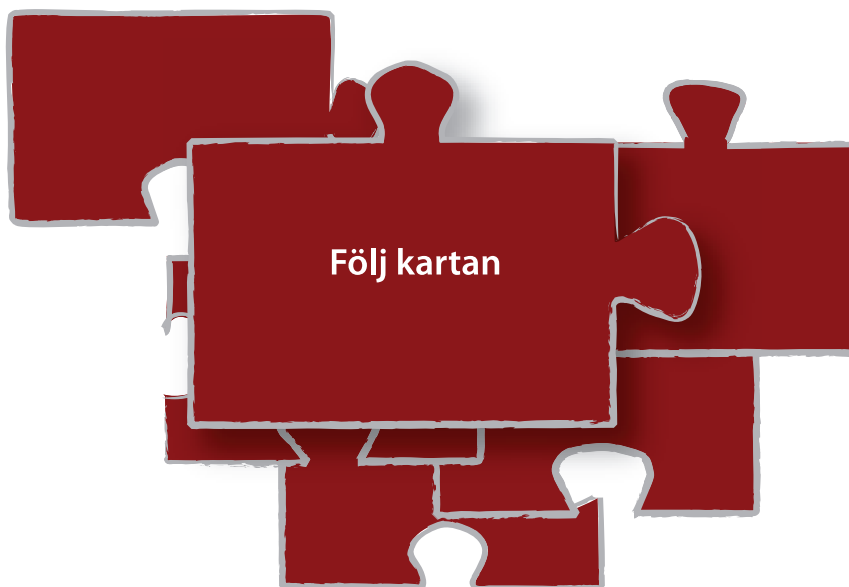
Varje fas har sina egna kännetecken i fråga om hur verksamheten styrs. Sökfasen brukar kännetecknas av ett idéstyrt ledarskap, utvecklingsfasen av kombinerad idé- och målstyrning och stabiliseringsfasen tenderar till att prioritera det administrativa som då också självklart präglar ledarskapet inom verksamheten. Det är viktigt att du känner till i vilken fas din egen verksamheten befinner sig för att du ska kunna fatta rätt beslut och frigöra rätt krafter i din organisation.

Det händer att ledningen fattar beslut som står i bjärt kontrast till vad verksamheten behöver med tanke på var den befinner sig i sin egen utvecklingskurva. Om man allt för tidigt i verksamhetens utveckling initierar administrativa rutiner och olika certifieringsprogram kan det undergräva entreprenörsandan och marknadsfokus - två faktorer som troligtvis är viktigast i en verksamhets uppbyggnad. Lika fel kan det bli om ledningen i en stabiliseringsfas allt för snabbt prioriterar entreprenörsinitiativ som gör att delar av personalen tappar fokus, något som vanligtvis krävs för att upprätthålla en god lönsamhet.

Var befinner sig din egen verksamhet i utvecklingskurvan och tillämpar du rätt ledarskap? Ett företag i en sökfase kan med fördel vara idéstyrt. Ett företag som hunnit lite längre och befinner sig i en stark utvecklingsfas bör tillämpa en allt starkare målstyrning. Rätt hanterad kommer därefter företaget att nå det man kallar penetrationsfasen. Det är nu företaget når sin egen topp och därmed blir det viktigare att verksamheten i alla delar blir så effektiv som möjlig för att upprätthålla och skapa en god lönsamhet.

Ledarskapet bör därefter prioritera effektiva processer och administrativa rutiner, men aldrig på bekostnad av kund- och marknadsfokus. Med tiden kommer en nedgångsfas, även om det ibland är svårt att tro och acceptera. Orsakerna kan bero på konjunktur, konkurrens eller att verksamheten med tiden just fått fel fokus och därmed tappat i effektivitet.

En ledning som i denna situation är medveten om var företaget befinner sig på utvecklingskurvan har möjlighet att agera proaktivt och i nedgångsfasen successivt styra om verksamheten mot nya mål och samtidigt utveckla nya tjänster och produkter för marknaden. Det är dessa företag som lyckas överleva i flera generationer. Det är ofta just dessa företag som lyckas bygga ett starkt varumärke. Ett varumärke som står sig i både bra och dåliga tider.



## **Följ kartan, även om den flyger ut genom fönstret**

För att både varumärket och organisationen ska bli starka behövs ofta en strategi, uttalad eller uttalad, intuitiv eller kanske till och med nedskrivna och kommunicerad till hela din organisation. Strategin ska hjälpa dig att nå dina mål. Det är den som ska vägleda dig i viktiga beslut om din egen organisation, allt för att ni hela tiden ska utvecklas åt rätt håll och med allt bättre lönsamhet.

Däremot händer det att man glömmer bort sin strategi. Det beror på att det dagliga bruset tenderar att påverka ledning, chefer och medarbetare så starkt att de i perioder glömmer bort färdriktningen. Ett börsföretags strategi vara att tillämpa "the power of simplicity". Med det menas bland annat att ledningens beslut ska premiера enkelhet och begriplighet framför intellektualitet och avancerade processer och förklaringsmodeller. Samma företag, som för övrigt inte var speciellt stort för att vara ett börsföretag, investerade därefter i ett mycket stort och avancerat affärssystem. Ett olyckligt beslut eftersom det system de redan hade fungerade bra. Företaget satsade därefter på mycket avancerade och konceptuella affärserbjudanden. Så avancerade att vare sig medarbetare eller kunder egentligen förstod erbjudandet. Konstigt, eller hur?

Strategin ska vara närvarande i alla beslut. Men det är inte heller rätt att inta en allt för rigid hållning till sin strategi. Man ska ha i åtanke att väldigt många företag, även mycket stora sådana, inte från början hade någon utarbetad strategi. Det är först efter framgången som strategin utarbetas för att ledning och övriga medarbetare ska förstå vad som egentligen skapade framgången. Man kan faktiskt säga att väldigt många taktiska beslut har lagt grunden för väldigt många framgångsrika strategier. Därför kan det ibland bli fel om man alltid följer sin strategi. Lika fel som det är att följa den karta

som blåst ut genom fönstret i ett högt hus. Men däremellan, med andra ord ganska ofta, ska strategin påverka allt i verksamheten och i synnerhet den egna organisationen. Många felaktiga beslut, när det gäller organisationen, uppstår för att man inte ser hela vidden av dem. För en del är en organisation ett organisationsschema på ett papper, för andra innefattar en organisation en rad komponenter som alla måste hänga samma och samverka om målen ska infrias. Har ett företag som strategi att tillämpa och premiera enkelhet och begriplighet bör det genomsyra allt för att strategin inte ska bli till en pappersprodukt.

En organisation består, som vi ser det, av en personalidé, ledarskap, arbetsuppgifter, processer, ledningssystem och organisationsmodell. Ska exempelvis "enkelhet" råda kanske det inte är lämpligt med avancerade och komplexa löne- och bonusmodeller för medarbetare och chefer eller att organisera verksamheten som en matrisorganisation. Något som nästan alltid blir komplext och svårbegripligt för den egna organisationen såväl som för kunderna. En detalj som kan vara avgörande är din egen syn på organisationen: vad består den av och hur delarna hänger ihop? Har du en strategi och går den att utläsa i det sätt som din organisation som helhet fungerar?



## **En bil, båt eller flyg – och vem är det egentligen som styr?**

Du som ledare ska förstå en rad områden och arbetsuppgifter, men du har också ansvaret för att se till att allt fungerar. Din svåraste uppgift som chef är kanske ändå att skapa förståelse. Det beror på att vi människor ser på världen på olika sätt. Vi ser den som vi lärt oss att se den. Följdaktligen ägnar vi oss åt att tolka ord, fakta och händelser för att därefter omvandla detta till förståelse med hjälp av våra egna referensramar och erfarenheter.

Det är därför inte speciellt konstigt att exempelvis en affärsidé i en organisation just tolkas på olika sätt och därför betyder olika saker för chefer och medarbetare. En chef på ett medelstort svenskt företag försökte i månader förklara vad "kvalité" betyder för företaget. Till saken hör att företaget producerade bilder och just bilder är onekligen föremål för tolkning. En bild kan av en person uppfattas som intressant och av hög kvalitet, medan en annan kan uppfatta samma bild som billig och ointressant. Efter långa och svåra samtal med medarbetare och övriga chefer tappade chefen fattningen. Mitt i en diskussion med en arbetsgrupp fick han nog och skrek: Jag är omgiven av idioter! Vid tillfället stod hela arbetsgruppen i en ring runt chefen. Där avslutades försöket att skapa en gemensam förståelse kring ordet kvalité. Och det vore fel att använda något annat ord än misslyckande för chefens agerande.

Det är svårt att skapa förståelse. Det är ännu svårare att skapa en gemensam tolkning av affärsidén eller varför inte ett kundlöfte i hela verksamheten. Men det är samtidigt den detalj som är allra viktigast om en verksamhet ska fungera och i längden bli riktigt framgångsrik.

Det således tar tid och kräver mycket tålamod från ledning, chefer och medarbetare för att skapa en gemensam förståelse. Det är för övrigt ett arbete som aldrig blir klart. Vår erfarenhet är snarare att en verksamhet har mycket att vinna på att ledningen ser på detta som en ständig process, utan egentligt slut.

För att skapa förståelse finns det en rad olika modeller och tankar man kan använda sig av. Vi har valt att inte fördjupa oss i dessa modeller. I stället vill jag delge några grundläggande tankar du kan använda dig av när du vill skapa förståelse i din egen verksamhet. Det första som krävs för att skapa förståelse är att individen själv ges möjlighet att identifiera budskapet eller affärsidén och sätta dem i relation till andra budskap. Betyder detta något för individen och i så fall vad? Nästa moment är att individen med egna ord beskriver vad budskapet betyder för honom eller henne i vardagen och tillsammans med kollegor och chefer diskuterar var och ens tolkning. Beskrivningen måste därefter modifieras och jämkas samman med övriga kollegors beskrivningar.

Målsättningen är att enas om en likartad, gemensam beskrivning. Därefter kan beskrivningen börja omsättas i handling genom att praktiseras och följas upp. För att orden ska övergå till handling bör ett klimat odlas som tillåter och uppmuntrar feedback och uppföljning av det man säger sig eftersträva. Varför inte avsätta tid för dylika diskussioner vid de årligt återkommande affärsplaneringsdiskussionerna? Allt på bekostnad av det budgetarbete som ofta är en betydligt vanligare punkt på agendan och som tenderar att bli till teoretiska gissningar utan egentlig grund?

Som sagt detaljen har betydelse när man bygger företag. Det vet vi alla. Men vilka detaljer är det och hur kan man i så fall förbättra dem? Vi hoppas att våra egna erfarenheter kan hjälpa dig att identifiera detaljer som har betydelse för din verksamhet. Det finns självfallet många fler detaljer av betydelse. Men det vi nu beskrivet är de som vi anser är vanligast och därför haft stor betydelse för många andra verksamheter. Se det därför som ett litet bidrag i ditt arbete med att utveckla din verksamhet. Har du frågor eller funderingar är du självklart välkommen att ringa. Vi ska göra vårt bästa för att besvara dem.



Slutligen! Tänk på vad Gaius Petronis, ämbetsman i Rom och som avled 66 år efter Kristus, sa om förändringar: "Vi tränade hårt, man varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras. Jag lärde mig senare i livet att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är att skapa illusionen av framsteg medan det istället åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering."

Lycka till!

Bästa hälsningar  
Hamrin & Partners  
Sture Johansson

**Hamrin & Partners**

Frejgatan 32 113 26 Stockholm Tel 08-31 76 50 Fax 08-31 76 40  
info@hamrin.se www.hamrin.se www.ledningsgrupp.nu