

Tal vid kaffebordet.

EN SEMESTERHÄLSNING TILL BAHCOS ALLA
ANSTÄLLDA FRÅN ANDERS LINDSTRÖM.

En gång i tiden var jag chef för ett litet företag på tio personer.

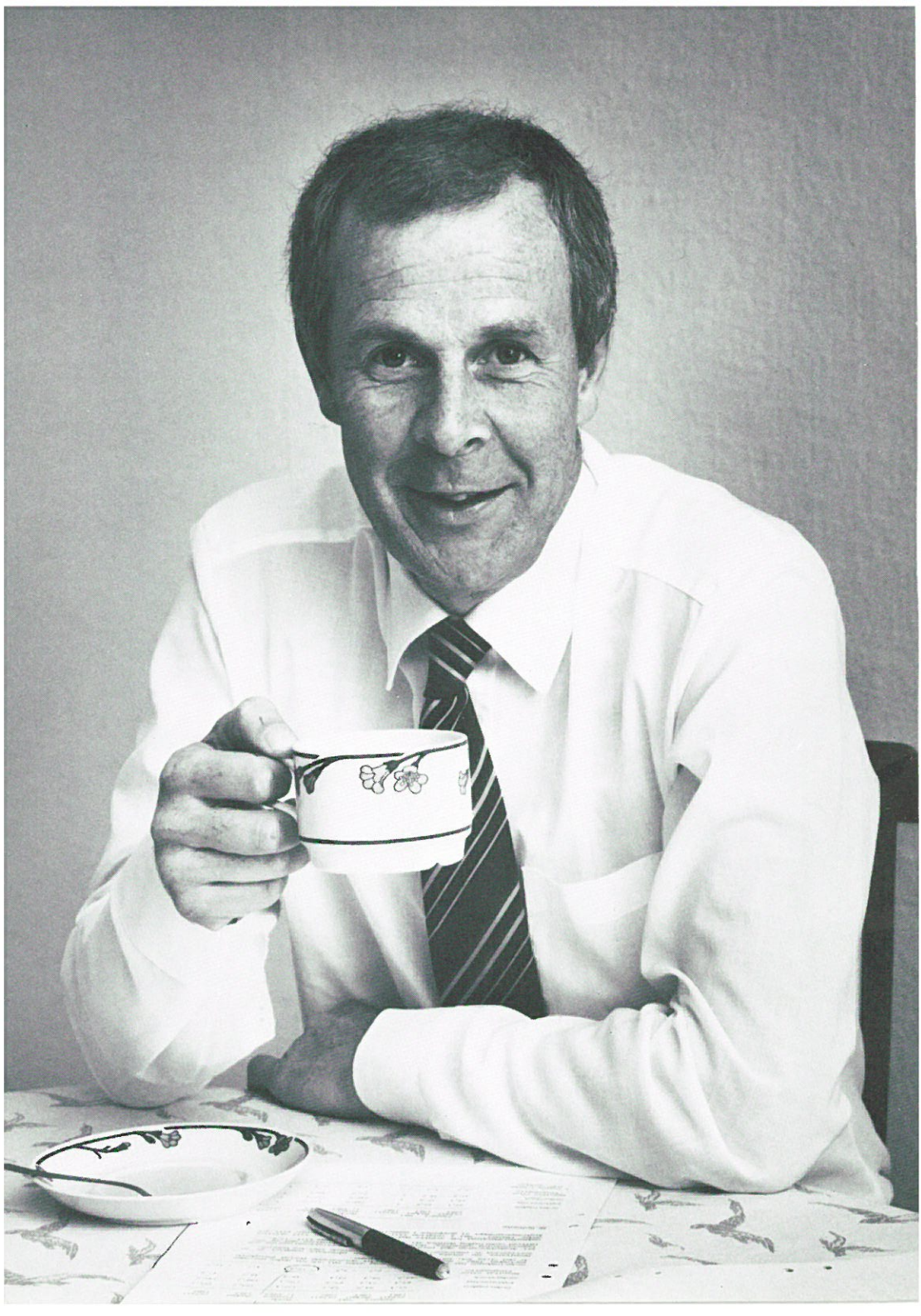
En av de stora fördelarna med ett så litet företag, var att man kunde sitta vid kaffebordet under förmiddagspausen och reda ut alla knepigheter. Och hade jag några värderingar eller synsätt som jag ville överföra till de andra, var det gjort på fem minuter.

Inget företag borde egentligen vara större än att alla fick plats runt ett kaffebord.

Storleken på det kaffebord som klarar Bahco-gruppens åttatusen anställda, kan man väl knappast tänka sig. Men låt oss ändå anta att vi satt där nu, du och jag och alla andra.

Då skulle jag helt säkert ställa mig upp, knacka i koppen med skeden, harkla mig och be att få säga några ord.

Kanske så här:



Hej allesammans. För dig som jag ännu inte hunnit presentera mig, vill jag tala om att jag heter Anders Lindström, 43 år, barnfödd i Skellefteå och uppväxt i Luleå.

Min pappa startade ett åkeri där när jag var barn. Han jobbade fruktansvärt hårt och han var tvungen att vända på slantarna både två och tre gånger innan de gavs ut.

Eftersom han var, och är, en god, glad och vänsäll människa, som nådde stor framgång, fick jag en positiv förebild så hårt ristad i hjärnbarken, om det nu är där sådant ristats, att jag knappast kan tänka mig någon bättre modell för företagande idag.

Men vad jag lärde mig var alltså inte bara att arbeta hårt och hålla i pengarna utan också att båda dessa saker gick att göra utan att vara otrevlig.

Jag lärde mig framför allt, att de som leder en verksamhet, genom sin stil och sitt agerande utgör förebild och föredöme för dem som han eller hon har under sig.

Så jag tänkte att om jag så här vid vår första gemensamma kaffestund (det var ju där vi tänkte oss att vi var) fick berätta lite om vad jag tror på och vad jag vill åstadkomma, så skulle kanske det ge er idéer om hur ni kunde jobba framöver.

Eller i varje fall kan en sådan deklARATION från min sida ge många av er, som jag kommer att få kontakt med framöver, en uppfattning om vad jag tycker är viktigt och vad jag intresserar mig för. Vet du mer om

vem jag är, får du kanske lättare att tala om vem du är?

Vad är det då jag tycker är viktigt? Jag ska erkänna att det inte är alldeles lätt att redovisa så här.

Det är ju värderingar, som bygger på erfarenheter, som kan ligga långt bak i tiden. Värderingar av den sorten som dyker upp först när man har behov av dem. När man befinner sig i en problemsituation eller i ett beslutsläge, där man använder erfarenheterna eller värderingarna för att granska problemet och välja väg.

Så är det väl för oss alla i våra jobb. Vi kan göra det, men vi vet inte riktigt hur det går till. Försök och tala om hur man gör när man cyklar, så förstår du vad jag menar. Men det är klart att några av dessa synsätt kan jag redovisa.

RÖRELSER FRAMÅT

Allmänt sett är jag till exempel mycket intresserad av alla slags rörelser framåt. Det är alltid så lätt att titta i backspegeln. Analysera perioder som gått, vända på siffror, rikta kritik åt olika håll. Den som bara hanterar det som redan hänt, rör sig på säker mark. Det är därför det är så lockande.

Att försöka göra kloka saker framåt, att göra bedömningar och satsningar in i den dimma som tiden framför oss är, det är svårt. Det kräver riskvillighet, beslutsförmåga, mod.

Men det är ju framåt vi måste agera just nu. Stöttar vi varandra så vågar vi.

Av just den anledningen, är jag också intresserad av idéer. Jag tror på människor

med idéer. "Ideas are the stuff business is made from" säger Wall Street Journal (Idéer är det material som affärer görs av).

I det läge vi är just nu, tror jag framför allt att vi bör söka idéer som stimulerar människorna på de olika Bahco-företagen.

Idéer som frigör alla deras goda krafter, som tar tillvara deras kunnande, som ger svängrum för egna initiativ. Idéer som tar bort onödigt krångel.

Idéer som tar bort småaktiga kontroller. Idéer som gör det lättare att få något gjort. Idéer som gör det möjligt för folk att kavla upp ärmarna och hugga i. Alla slag av sådana idéer är ovärderliga just nu.

Utöver sådana - ska vi kalla dem "sociala" idéer? - behöver vi naturligtvis idéer som kan förenkla produktionen. Som kan ge hjälp att sälja det vi gör.

Jag påstår till och med att idéerna inte behöver vara bra. Hitta på idéer är svårare än att utvärdera dem. Får vi bara idéer på bordet, kan vi gemensamt granska dem. Kanske komma på nya idéer som bygger på den första. Kanske förstå mer av det problem som idén är lösningen på, osv.

Idéer kan vi aldrig få för mycket av. Men väl för lite.

Kom också ihåg jämförelsen med en krona. Jag har en krona. Du har en krona. Du får min krona och jag får din krona. Då har du fortfarande en krona och jag har fortfarande en krona. Men om du har en idé och jag har en idé. Och du får min idé och jag får din idé. Då har du två idéer och jag har två idéer.

Jag försöker lägga ner mycket tankearbete på att försöka bli klok på vad som är viktigt. Det är svårt att skilja på det som är viktigt och oviktigt. Dessutom är det som är viktigt i en tid inte lika viktigt i en annan.

VIKTIGAST NU: PENGAR

Viktigt *just nu* är allt sådant som ger oss pengar. Helt enkelt för att det är vårt allra största problem just nu.

Oviktigt, åtminstone just nu, är sådant som kan förmodas kunna ge pengar i en avlägsen framtid. Tids nog ska vi ägna oss åt sådana projekt också. Men just nu gäller: här vi två ansträngningar att välja mellan, ska vi välja den som snabbast ger Bahco pengar.

Här är förresten ett bra tillfälle att kommentera vår nyemission. En nyemission innebär, att aktieägarna skjuter till pengar för att öka aktiekapitalet.

Eftersom ägarna tror på Bahco-koncernen, kommer vi på det här sättet att få in 90 miljoner kronor i höst.

Som du förstår ger de oss en välkommen finansiell förstärkning. De löser inte de grundläggande problemen, de måste vi lösa själva. Men pengarna ger oss rådrum. Vi slipper handla i panik.

ÄRLIGHET

En förhoppning om mitt arbete här, som står på min önskelista, är förhoppningen om en öppen och fri debatt.

Eftersom jag är alldeles säker på att vi allihopa har samma mål, att Bahco-gruppen

ska bli finansiellt stark igen, så borde vi kunna släppa lös en konstruktiv men ärlig diskussion oss emellan.

Det kan mycket väl innebära att jag är kritisk. Men det innebär också att jag själv är villig att ta kritik.

”Villig” ska nog tolkas så att jag visserligen ser sur ut när jag kritiseras. Jag är inte mer än människa jag heller. Men innerst inne är jag glad över att vi nu bryr oss om varandras åsikter och att vi fajtas en smula för att nå dit vi vill.

Framför allt är ärligheten viktig. Jag har lärt mig, att det är det enda sättet att bli klar över vad som händer runt omkring en.

Verkligheten är ändå så svår att bli klok på, att vi behöver varje verktyg vi har för att tränga in i den. Då är sanningen ett av de allra bästa.

Jag tror mycket på att lyssna på folk. Visserligen är jag en glad pratare själv, men jag är en god lyssnare också.

Jag har genom åren lärt mig att alla människor har synpunkter som på ett eller annat sätt är intressanta. Det tycker jag, även när jag inte delar dem.

Genom att lyssna på varandras erfarenheter, kan vi lättare hitta fram till den bästa lösningen. Särskilt när vi har fler att välja på.

Speciellt gärna lyssnar jag till de äldre i gården.

De har ofta överblick över en lång tid på företaget. De kan göra många jämförelser. De vet varför vi gör saker som vi gör dem, och de har ofta en bra bild av hur våra konkurrenter gör i motsvarande situation.

Erfarenheter av den typen, kan vara långt mer värda än de maskiner och andra tillgångar, som man kan läsa sig till i företagets bokföring.

Som motvikt till de äldres erfarenhet, litar jag till de unga i företaget. Vad de har att ge av nya tankar, djärva förslag och vitalitet, har vi stort behov av just nu.

Å ena sidan erfarenhet. Å andra sidan friska idéer. Kan vi hitta den perfekta avvägningen av den mixen, har vi fått ett förstklassigt instrument för framgång i vår hand.

SMÅ STEG

Vad mer? Jag vill gärna ta små steg. Tar man små steg, har man inte så långt att gå, när man upptäcker att man måste backa.

Gör han då aldrig rejäla satsningar, den där Lindström? Jomenvisst. Men då ska de för det första vara mycket väl underbyggda. Och man ska för det andra ha råd att misslyckas.

Våra marginaler för stora misslyckanden är praktiskt taget obefintliga idag. Men små misstag har vi fortfarande utrymme för. Och misstag kommer vi att göra.

Som jag ser det, finns det en given relation mellan projekt som lyckas och projekt som misslyckas. Det vill säga, många försöker en viss andel framgångar och en viss andel misslyckanden.

Man skulle kanske kunna säga att ett företag, som aldrig misslyckas med något, antagligen inte heller har några större framgångar.

Vägen till framgång är kantad av miss-tag. Tricket är alltså att hålla kontroll på miss-tagen och försöka göra dem så små som möjligt.

Det är viktigt att du förstår detta mitt synsätt. För hur ska man kunna våga något om man inte får misslyckas? Därmed är jag inne på någonting som är något alldeles centralt i hela mitt sätt att fungera. Och som jag vill överföra till dig.

TA INITIATIV!

Det ska mycket till innan jag blir riktigt för-baskad, men ett av de säkra sätten att få igång min galla, det är att inte göra någonting. Istället för att handla, när man innerst inne har förstått både att man borde handla och att man antagligen skulle få ett bra resultat utav det.

När jag skriver detta, så har jag bara varit på Bacho 14 dagar. Med risk för att jag har gjort en felaktig iakttagelse, tillåter jag mig ändå att våga påstå, att jag har sett många prov på handlingsförklarning och ovilja att gripa in i skeendet här i de olika Bahco-företagen.

Har jag rätt, är det en allvarlig kritik jag ger. Men både ni och jag kan vara glada att boten är så enkel.

Ta initiativ. I valet mellan att inte göra något alls och att göra något: gör något. Risken är att det blir fel. Det gör inget, jag är på din sida.

Att du gör fel är ett *mycket* mindre problem än att du inte gör någonting alls. För

människor som vill väl, och kan sitt jobb, gör till slut oftare mycket mera rätt än de gör fel.

Därför finns det inget större brott än att låta bli att göra något man känner att man borde.

Egentligen talar jag med detta om ett förhållningssätt till problem, märker jag. Står jag inför ett förslag, eller ett handlingsalternativ, försöker jag i första hand se till möjligheterna. Inte problemen.

Många människor som presenteras ett förslag, letar först efter felet i det. Det är deras så kallade bidrag till utvecklingen.

SÖK DET POSITIVA

Det kan vara svårt, men *försök* att först leta efter det positiva. Det möjliga och genomförbara i förslaget. Finner du då ändå att det negativa överväger, försök att lösa de brister som förslaget har med egna idéer.

Istället för kritik, kom med nya idéer.

Till slut kan det naturligtvis ändå bli så att du finner att förslaget inte är bra. Men då kan du åtminstone säga dig själv, att du har gjort allt du kunnat för att ta tag i förslaget eller handlingsalternativet.

Kanske är hela resonemanget ytterst en fråga om professionalitet. Jag ställer stora krav på mig själv och jag kräver mycket av dem jag har omkring mig.

Professionell blir man när man bryr sig om vad man gör. När man skärper sig medan man gör det och att man inte accepterar annat än den bästa prestationen av sig själv. Och det gäller självklart vare sig du jobbar på

lagret eller som VD.

Jag har mycket större respekt för en svarvare som kan sitt jobb, och gör det väl, än en VD som trampar vatten månad efter månad, oförmögen att få fart på sitt företag.

Till den änden måste jag förresten få uttrycka min glädje över det utomordentliga kunnande som jag mött på så många håll här i Bahco-företagen. Inte minst på verkstads-golvet.

När jag på kvällarna ligger och tänker på Bacho, på det som är bra och det som är mindre bra, så märker jag att jag ideligen återkommer till detta med de enskildas kunnande.

Det är en oerhört viktig utvecklingspotential vi har där. En resurs som många av våra konkurrenter gladeligen skulle betala förmögenheter för att komma över.

ENKELHET

En annan kvalitet, som jag tror att du snabbt kommer att märka att jag är anhängare av, är enkelhet.

Har vi att välja mellan ett krångligt, arbetsamt och tidsödande sätt att göra någonting, och ett enkelt, handfast och praktiskt sätt att göra någonting, är jag automatiskt anhängare av det enklare.

Det låter sig lätt sägas, men ofta innebär ju den enkla lösningen, att man måste lita mer på den som ska genomföra den.

Det är ju ofta de extra kontrollerna i proceduren som gör den krånglig. Tar man bort kontrollerna blir den enklare, men sam-

tidigt kan det verka som om man då kontrollerar proceduren mindre.

Eftersom jag i varje läge utgår ifrån att varje människa vill göra ett bra jobb, så utgår jag också ifrån att han/hon gör det bättre om det a) är enkelt och b) innehåller ett stort element av förtroende för den som gör det.

Jag har ett undantag från principen. Det gäller kontrollen av penningflödet i företaget.

Eftersom pengarna är själva "blodet" i företaget, är det så oerhört viktigt att vi i ledningen har kontroll på, att inte någon av lemmarna i den stora företagskroppen blöder mer än vi redan vet.

Här kan det bli nödvändigt med kontroller både på längden och på tvären.

Men det är alltså ett avsteg från principen om, att i valet mellan ett krångligt kontrollsystem och att lita på folk, så föredrar jag att lita på folk. Åtminstone till verkligheten övertygar mig om något annat.

Det betyder naturligtvis också att jag gärna ser att människor får göra sitt jobb på sitt eget sätt.

Det enda som är viktigt, är att jobbet blir gjort. En organisationsteoretiker kan tala om att detta kallas "management by objectives", företagsledning genom att sätta mål.

Inte visste min pappa det när han gav oss barn i uppdrag att klippa gräsmattan framför huset vi bodde i. Men han begrep att till och med ett så trist jobb blir acceptabelt när man får göra det efter eget huvud.

När jag nu närmar mig slutet på mitt lilla tal, borde jag kanske göra en sammanfattning.

Men istället väljer jag att få tala en gång till om det jag redan nämnt som bekymrar mig.

Denna avvaktande hållning som jag mött på så många håll. Denna väntan.

En del av den kan jag förstå. Mångas arbeten är fortfarande hotade. Tyvärr har jag ännu inte överblick nog, för att kunna ge besked om vad vi kan klara och inte klara framöver.

FÖRSÖK EN GÅNG TILL

Kanske kan jag också förstå denna väntan hos dig vars jobb inte är i farozonen. Du har mött så många besvikelser. Du har fått så många löften som inte har infriats. Du har så många gånger fått veta att lösningarna på problemen är nära, sedan har du sett att de har varit ännu mer avlägsna än tidigare.

Du har avkrävts så många ansträngningar, som ändå inte givit något resultat.

Ändå ber jag dig försöka en gång till. Det finns ju bara den vägen.

Ge dig på något som du vet kan göras bättre än nu.

Prata med dem du har omkring dig om det som du tycker att du eller ni borde hugga i med för att göra en insats. Det kan vara något stort eller det kan vara något litet.

Det viktiga är att det är någonting som blir lite bättre än det var tidigare.

För om vi allihopa gör en sådan insats,

blir summan av alla dessa insatser enorm.

Och har du gjort din första sak lite bättre, upptäcker du snart en annan sak som du kan göra lite bättre och sedan en tredje och sedan en fjärde ...

Målet vet vi, både du och jag. Lönsamhet. Det är den som ger oss våra jobb. Det är den som ger oss handlingsfrihet. Det är bara lönsamheten som ger oss styrkan att stå på egna ben, även när det friskar i runt omkring oss.

Till slut är lönsamheten den enda verkliga trygghet vi har att lita till. Därför att när vi nått den, men bara då, bestämmer vi äntligen över oss själva.

Så min semesterhälsning till dig är egentligen den här.

När du ligger där på badstranden och dåsar. Eller när du sitter med ditt metspö på någon kajkant någonstans och väntar på napp. Eller när du cyklar omkring i det vackra svenska landskapet.

Fundera lite på vad som irriterar dig mest i ditt eget jobb. Vad som är dåligt, onödigt, opraktiskt, ineffektivt eller kanske dyrbart.

Och håll sedan det du kommit på i minnet tills du kommer tillbaka till arbetet i höst och ge dig då tusan på, att lösa åtminstone något av de problem du har hittat.

Det finns inget bättre du kan göra för Bahco och våra många företag just nu. Eller om du så vill: Det finns inget bättre du kan göra för mig just nu.

Jag behöver dig.

När jag så hade hållit mitt långa, och kanske lite tröttsamma tal färdigt, skulle jag sätta mig ner, lite tagen av allt det jag själv hade sagt. Det brukar kännas så när man har pratat ensam en lång stund.

Och efter några sekunder skulle jag börja komma på allt som jag har sagt på ett tokigt sätt. Alla tankar jag hade som inte kom fram riktigt så som jag ville.

Jag skulle komma på saker som jag hade sagt, men som jag kanske inte borde ha sagt.

Framför allt skulle jag komma på en massa saker som jag hade glömt, som jag hade velat säga.

Men då skulle jag nog lugna mig själv med tanken, att jag kunde säga allt det nästa gång vi fikade tillsammans.

Ha en riktigt fin semester!

*Hälsningar,
Anders*

