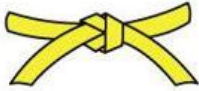


# Brosjyre Lean Sertifiseringsprogram

**LEAN  
GULT BELTE  
SERTIFISERING**



Får grunnleggende forståelse  
i Lean som benyttes i  
forbedrings-arbeid.

**LEAN  
GRØNT BELTE  
SERTIFISERING**



Oppnår dypere  
Lean-kompetanse til å skape  
flyt og finne forbedringer.

**LEAN  
SVART BELTE  
SERTIFISERING**



Blir Lean Manager MC som  
leder og gjennomfører  
Lean-program.



Våre kursdeltagere anbefaler oss som kursleverandør  
med 5,5 av 6 poeng på evalueringer

## Hva er en Lean?



Med Lean kan du skape 10-40 % økt produktivitet, 50%-80% raskere leveringstid og flere kostnadseffektiverende resultater (Kilde: Karen Martin).

*Lean er en driftsstrategi hvor teamet involveres til å jobbe med kontinuerlige forbedringer og skape flyteffektivitet for kunden hvor resultatene syns på bunnlinjen.*

Lean er i vinden i både næringslivet og offentlig forvaltning. Med en Lean sertifisering får du derfor verdifull kompetanse.

Lean-virksomheter opplever økt kundetilfredshet på grunn av høyt fokus på kundens behov og krav til kvalitet. Strategien handler også om lederutvikling hvor medarbeidere blir involvert og får medbestemmelse som bidrar til å skape en forbedringskultur. Økt kvalitet oppnås ved å gjøre verdiskapende aktiviteter, forenkle prosesser, fjerne sløsing, variasjon og tidstyver. Med kundens behov i fokus i alle aktiviteter og medarbeidere som blir involvert i forbedringer sammen med en stor verktøykasse, bidrar Lean til økt lønnsomhet!

*"Kursleder Marny Østreng Unnli, er svært kunnskapsrik innenfor Lean både teoretisk og praktisk. Kursene hun holder inneholder både faglig høy standard og formidlingen av teorien utføres med et stort engasjement som lett lar seg smitte til gruppen. Deltakerne blir aktivt involvert og kurset inneholder filmer og Lean spill som gjør at teorien sitter. Deltakerne på kursene kommer fra alle mulige bransjer som gjør erfaringsutvekslingen veldig spennende. Jeg kan trygt anbefale Marny som instruktør og Madisa Consulting som kurs leverandør innenfor Lean." Ken Hågensen, Country manager Storage, ColliCare*

## Madisa Consulting AS

Madisa Consulting AS er Lean-entusiaster. Gjennom våre løsninger leverer vi markedets beste kvalitet og det gir våre kunder resultater som økt lønnsomhet, mer fornøyde kunder og økt arbeidsglede.

Vi tilbyr Lean kurs, sertifiseringer, rådgivning og spill til private og offentlige virksomheter. Våre leveranser skreddersys til din virksomhet.

*Våre kursdeltagere anbefaler oss som kursleverandør med 5,5 av 6 poeng på evalueringer.*



Kurs-deltagere fra  
Lean grønt belte sertifiseringskurs våren 2018

Vår visjon er at vi skal gi våre kunder en bedre dag på jobben. Vi mener at både våre kunders virksomhet og medarbeidere oppnår bedre resultater gjennom Lean. Våre verdier Kunde verdi, Arbeidsglede og Respekt bestemmer hvordan vi jobber. Vårt slagord er: Vår løsning, din lønnsomhet!

Vårt team skaper uavhengige kunder som høster frukter i mange år. Med lang leder-erfaring på operasjonelt nivå fra internasjonale selskaper leverer vi topp kvalitet. Vi er din løsningsorienterte partner hvor tett kundeoppfølging er sentralt og vi setter alltid kundens lønnsomhet som 1. prioritet!

**Vi underviser også i Lean på Høgskolen i Østfold** og har den faglige tyngden du trenger. Med utgangspunkt i en standard, blir vårt sertifiseringsprogram løpende videreutviklet når ny kunnskap kommer på markedet. På våre kurs bruker vi edutainment - underholdende læring!

Madisa Consulting har utviklet et eget Lean resultatforbedringsprogram som er en strukturert arbeidsmetodikk for Lean implementering. Programmet skreddersys til din virksomhet for å maksimere dine resultater.

## Rabatter!

Sjekk ut [kurskalenderen](#) for Early bird rabatt! Ved påmelding av 2 eller flere deltakere fra samme virksomhet samtidig får du 10 % rabatt pr. deltager. Hvis dere er en større gruppe, ta kontakt for et godt tilbud! Kun 1 type rabatt gjelder, rabatter kan ikke kombineres.

VÅR ERFARING ER AT DU TJENER INN KURSAVGIFTEN OG MER TIL I DIN VIRKSOMHET HVIS DU AKTIVT BRUKER DET DU HAR LÆRT ETTER AT DU HAR BESTÅTT VÅRT LEAN SERTIFISERINGSPROGRAM.

## Vårt team

Madisa Consulting AS består av et team med Lean-entusiaster som til enhver tid har oppdatert fagkompetanse og lang erfaring.

Vi underviser periodisk på **Høgskolen i Østfold** og har vært gjesteforeleser på **Høgskolen Kristiania**. Dette gir oss faglig tyngde og viser at vi har høy kvalitet på undervisningen.

Vi har også samarbeid med flere høyt kvalifiserte aktører. Les mer om noen av våre konsulenter [her](#).

## Referanser kurs

Våre kursdeltagere anbefaler oss som kursleverandør og gir 5,5 av 6 poeng på evalueringer.

Vi har levert undervisning, kurs og sertifiseringer til følgende kunder og flere til:



*"Lean-sertifiseringskursene holder høy faglig standard og teorien formidles på en enkel og praktisk måte. Instruktøren er en inspirerende og kunnskapsrik Lean-entusiast som involverer alle deltagerne i læringsprosessen. Kursene er "krydret" med mange lærerike Lean-spill, film-klipp, sitater og oppgaver som gir en dypere innsikt i Lean-strategien. Samhandlingen, erfaringsutvekslingen og den gode stemningen blant kursdeltagerne bidro også mye til den gode opplevelsen. Jeg kan trygt anbefale Madisa Consulting AS til alle som ønsker å lære seg Lean."*

Øyvind Skalstad Larsen, Tidligere logistikk-direktør i Europris og Tess.

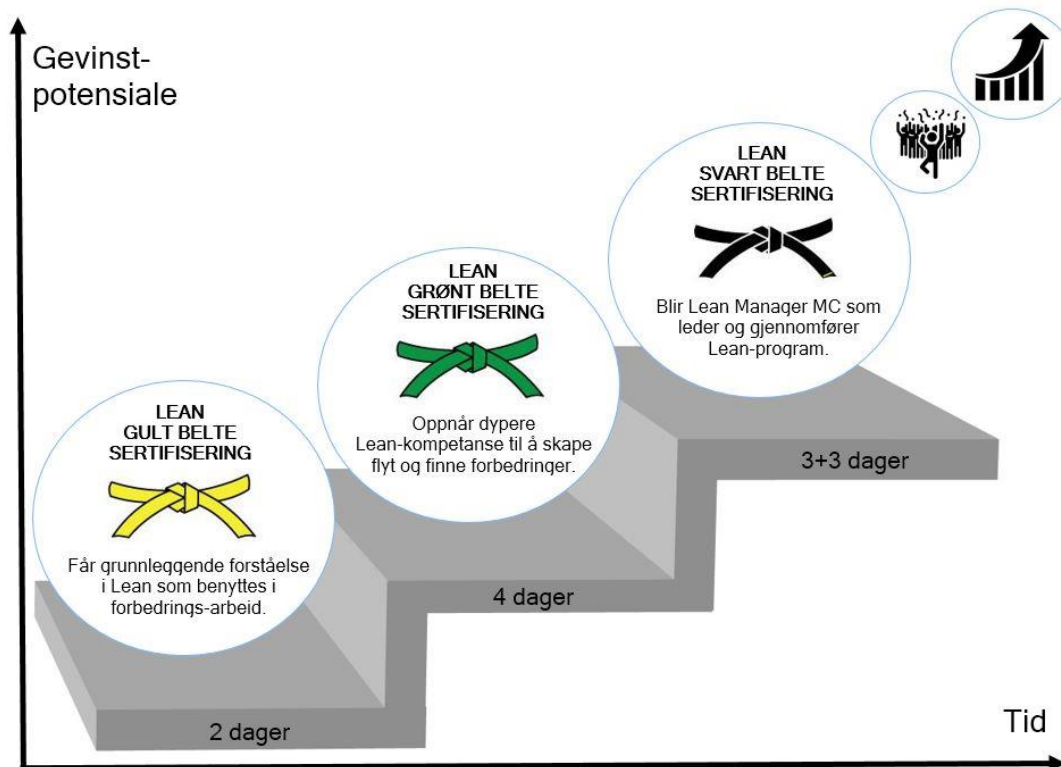


## Mål for Lean sertifiseringskurs

Lean sertifiseringskurs gir deg verktøykassen du trenger for å engasjere teamet ditt til og skape flyteffektivitet for kunden og det gir resultater på bunnlinjen.

### Om vårt Lean sertifiseringsprogram

Vårt Lean sertifiseringsprogram består av 3 nivåer: Lean gult, grønt og svart belte. For å bli sertifisert på de ulike nivåene, må kurset for hvert trinn gjennomføres og bestå skriftlig eksamen. Når det foregående nivået er utført, er du kvalifisert neste nivå og til slutt oppnås den høyeste Lean sertifiseringen, Lean svart belte! Med Lean svart belte sertifisering blir du også **Lean Manager MC!**



*«Kursrekkene gir gode kunnskaper og verktøy for forbedrings- og effektiviseringsarbeid, men fokuserer også sterkt på verdier, kvalitet og kultur i organisasjoner. Denne tilnærmingen øker relevansen for LEAN i offentlig sektor. Kursene er lagt opp på en slik måte at det fremmer stor deltagelse og aktivitet hos kursdeltagerne hele tiden gjennom diskusjoner, refleksjoner, praktiske (og morsomme!) oppgaver, hjemmeoppgaver og eksamener. Det er utfordrende å "være på" hele tiden, men læringsutbytte blir så enormt mye større. Kursleder stiller positive krav til deltagerne, og krever alltid mer av seg selv. Kursrekkens innhold stemmer godt overens med målene for hvert kurs. Det er en absolutt fordel at kursene holdes på tvers av bransjer - som kursdeltagere sitter vi igjen med langt flere perspektiver på eget LEAN-arbeid.» Anne Sofie Andersen, Kommunalsjef Rakkestad kommune.*

[Klikk her for påmelding](#)

## Målgruppe

Lean kurset krever ingen tidligere kjennskap til Lean og passer for alle som vil bidra med forbedringer uavhengig av bransje, arbeidsoppgaver og stilling. Se mer detaljer under hvert belte.

## Kurs-metode

På våre kurs bruker vi **edutainment - underholdende læring!** Du får inspirerende motivasjons-"boostere" med Lean-spill - en praktisk tilnærming og en pedagogisk variasjon som gir økt læringseffekt. I tillegg til Lean teori, krydres kursene med diskusjoner, oppgaver, business-caser, bedriftsbesøk, gjesteforelesere, eksempler fra virkeligheten og filmer.

Vi bruker et enkelt og folkelig språk samtidig som grunnleggende Lean begreper blir ivaretatt. Teorien er basert på ulike typer Lean litteratur (Se Litteraturliste). Som Lean-entusiaster vet vi at oppmerksomheten er høyest og læringen mest effektiv når man utfører selv og lærer bort til andre. Derfor er kurs-metodikken tilpasset disse prinsippene og blir benyttet i større grad ettersom vanskelighetsgraden på de ulike nivåene øker.

Vi får også se Lean i praksis (gemba) **med bedrifts-besøk til Circle K Norge og Lantmännen Unibake Norway AS**. Begge virksomhetene har jobbet med Lean i over 10 år og hatt stor suksess med metodikken. I tillegg har vi flere gjesteforelesere som jobber med Lean.

## Kurskalender og varighet

Vi gjennomfører både åpne og interne Lean sertifiseringskurs kontinuerlig. Klikk [her](#) for å se vår kurskalender for åpne kurs med påmeldingsfrister.

Gult Belte: oppstart kl. 09:00 og avslutning kl. 15:30.

Grønt og svart belte: oppstart kl. 09:00 og avslutning kl. 15:45.

[Klikk her for påmelding](#)

## Sted

Våre åpne kurs arrangeres sentralt i Oslo ([Thon hotel Linne](#)) og i Trondheim ([Scandic Solsiden](#)). Det er enkel fremkommelighet med både bil og kollektivt. Kontakt oss for å få rabatt på hotellovernattingen! Jo tidligere bestilling, jo bedre pris.

## Oppfølging etter kurset

Vi er opptatt av langsiktig læring og at alle deltagere skal føle seg trygge til å starte Lean-reisen.

Dermed tilbyr vi følgende oppfølging etter at deltageren har utført Lean svart belte sertifiseringskurs.

### Gratis rådgivning Kursdeltageren får

**1 time GRATIS Lean-rådgivning!**

Vår erfaring er at etter Lean-kurset er gjennomført og kunnskapen har sunket inn, oppstår det gjerne noen spørsmål. Det er viktig for oss at spørsmål blir besvart og at deltageren får ønsket oppfølging.

### MC Svart Belte Klubb

Alle som er Lean svart belte sertifisert blir invitert til vår eksklusive gruppe,

**MC Svart Belte Klubb på LinkedIn!**

Her får alle med svart belte muligheten til å stille spørsmål, starte og delta i diskusjoner og utveksle verdifulle erfaringer med andre i samme båt som deg.

## Lean Gult belte sertifisering

Lean gult belte sertifisering er det 1. nivået i Lean utdannelsen og passer for de som ønsker grunnleggende forståelse for Lean som kan benyttes i forbedringsarbeid. Kurset inneholder det **etterspurte Lean-spillet case gokart** som bidrar til økt læringsutbytte samtidig som vi har det gøy! Kurset varer i 2 dager.

### Ferdighetsmål

Oppnår forståelse av grunn-elementer i Lean som strategi og metodikk. Får innblikk i metoder og verktøy som kan bli en del av tankegangen i det daglige forbedrings-arbeid.

### Kompetansemål

Etter gjennomføring av sertifiseringen skal du gjennom Lean spill, diskusjoner, oppgaver, teori, eksempler og filmer:

- Kjenne til historikken bak Lean
- Forstå de grunnleggende prinsippene i Lean som en driftsstrategi
- Gjenkjenne effektivitetsparadokset og effektivitetsmatrisen
- Oppfatte kundeverdiens fokus i Lean
- Ha kjennskap til ledelses metoder og verktøy gjennom Lean-spillet *Case gokart*.
  - 5S
  - Verdistrømsanalyse
  - Prosesser
  - Problemløsningsmetoder som rotårsaksanalyse, fiskebensdiagram, A3 og prioriteringsmatriser
- Kjenne til batch vs. single-flow
- Oppleve Lean-ledelse inkludert utvikling av team og medarbeidere
- Erfare hvordan det jobbes med tavlemøter
- Oppfatte kilder til sløsing, variasjon og overbelastning
- Kjenne til hvordan Lean kan gjennomføres med vårt resultatforbedringsprogram
- Ha innsikt i hvordan Lean skaper positive resultater på måleparametere
- Være inspirert til å gjennomføre Lean i egen virksomhet!

### Sertifiseringskriterier

For å bli sertifisert og motta sertifiseringsbevis må kurset gjennomføres og skriftlig eksamen fullføres med minimum 70 % korrekt. De som ikke består eksamen får kursbevis for deltakelse, men blir ikke sertifisert.

### Pris

Totalpris pr. deltager inkl. lunsj: 8 200,- eks. mva (det er ikke mva på kurs).

**Early bird rabatt** er spesifisert under [kurskalenderen, se her!](#)

[Klikk her for påmelding](#)



*«Kongsberg Maritime, og jeg har spilt flere ulike Lean spill. Case gokart er det mest lærerike og morsomste Lean spillet jeg har vært borti. Det setter i gang en tankeprosess på hvordan man kan bruke Lean i egen hverdag. I tillegg settes teori ut i praksis, og det er først da man virkelig ser effektene og magien med å jobbe men Lean.»* Hanne Snipen, Regnskapssjef Kongsberg Maritime AS

## Lean Grønt belte sertifisering

Lean grønt belte sertifisering er det 2. nivået i Lean utdannelsen. Lean grønt belte passer for Lean pådrivere, Lean-navigatør, prosess-eiere, Lean-ansvarlig, ledere og fremtidens ledere. Kurset inneholder flere spill som gir økt læringsutbytte samtidig som vi har det gøy: bl.a. **Case Formel 1**, 5S-spillet, med mer. Kurset varer i 4 dager.

### Ferdighetsmål

Oppnår en dypere kompetanse i Lean som gir forutsetninger til å være en aktiv pådriver for forbedringsarbeid i din virksomhet.

### Kompetansemål

Etter gjennomføring av sertifiseringen skal du gjennom Lean spill, diskusjoner, oppgaver, teori, business-case, eksempler og filmer:

- Ha innsikt i Lean-ledelse inkludert utvikling av team og medarbeidere for å skape en kultur for kontinuerlig forbedring
- Kjenne til ledelsesmetoder som Hoshin-plan (strategiplan), Kaizen-workshops og Toyotas 14 prinsipper
- Ha kunnskap om hvordan et Lean program kan gjennomføres med vårt resultatforbedringsprogram
- Beherske ledelses metoder og verktøy gjennom Lean-spillet *Case Formel1*: SIPOC, kunde-analyse, verdistrømsanalyse (VSA), prosesskartlegging og effektivisering, strukturert problemløsning, m.m.
- Være fortrolig med flere ulike teknikker for å identifisere kundebehov
- Forstå hva som er kilder til sløsing, variasjon og overbelastning og kunne utføre en 3M-analyse
- Kunne utføre strukturert problemløsning og finne forbedringstiltak med ulike metoder som Kipling, PDCA, A3, Ishikawa-diagram, 5 x hvorfor, FMEA, problemløsningsmatrise, 5 x hvordan & tiltaksmatrise
- Lære om visuell ledelse inklusive hvordan ulike forbedringstavler kan bygges opp
- Forstå flere visuelle Lean-metoder som jidoka, andon og poka yoke
- Ha rede på hvordan man kan skape en pull-effekt med Just-in-time, takt-tid og syklus-tid
- Kunne gjennomføre 5S og forstå metoder som red-tagging, spaghettimap, enpunktsleksjon, kanban, standardisering, revisjon med mer. Flere metoder blir illustrert gjennom *Lean-spill*.
- Kunne gjennomføre SMED
- Være begeistret for Lean!

### Sertifiseringskriterier

For å bli sertifisert, må kurset gjennomføres og 1 hjemmelekse presenteres for kursdeltagerne.

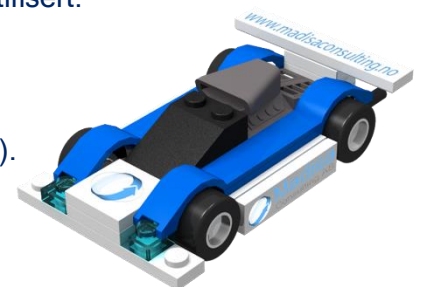
I tillegg må 1 skriftlig eksamen fullføres og oppnå minimum 70 % korrekt.

De som ikke består eksamen får kursbevis for deltakelse, men blir ikke sertifisert.

### Pris

Totalpris pr. deltager inkl. lunsj: 15 300,- eks. mva (det er ikke mva på kurs).

**Early bird rabatt** er spesifisert under [kurskalenderen, se her!](#)



[Klikk her for påmelding](#)

## Lean Svart belte sertifisering

Lean svart belte sertifisering er det 3. og høyeste nivået i Lean utdannelsen og du får tittelen Lean Manager MC. Svart belte sertifisering passer for Lean-navigatør, Lean-ansvarlig, ledere og fremtidens ledere. Som Lean Manager MC kan du lede og iverksette Lean-strategien og skape en kultur for kontinuerlige forbedringer. Vi skal se hvordan Lean kan praktiseres med bedriftsbesøk til Lantmännen Unibake Norway AS og Circle K Norge AS (Tidligere Statoil Fuel & retail AS). I tillegg har vi 3 meget spennende og kunnskapsrike gjesteforelesere og såklart noen Lean-spill. Kurset varer totalt 6 dager med 2 treff av 3 dager hver.

## Ferdighetsmål

Oppnår grundig fordypning i Lean som gir forutsetninger til å planlegge, iverksette og lede forbedringsarbeidet. Du vil også kunne lære bort Lean til kollegaer i din virksomhet for å skape en lærende organisasjon.

## Kompetansemål

Etter gjennomføring av sertifiseringen skal du gjennom Lean spill, diskusjoner, oppgaver, teori, gjesteforelesere, business-caser, eksempler og filmer:

- Kunne planlegge, organisere, lede og iverksette Lean-program med detaljert innføring i vårt resultatforbedringsprogram
- Kunne fastsette ulike Lean mål - og strategiplaner med Hoshin-plan og x-matrisen
- Være fortrolig med ulike Lean ledelsesteknikker og verktøy inkludert utvikling av team og medarbeidere samt skape en lærende organisasjon
- Vite hva kultur er, hvordan denne kan skapes og endres til en kultur for kontinuerlige forbedringer
- Forstå ledelse som coaching på ulike nivåer
- Lære viktigheten av endringsledelse og håndtering av motstand
- Kunne ulike motivasjonsformer som leder
- Ha oversikt over teknikker for suksess i Lean implementering
- Få innblikk i Lean-ledelse fra Toyota i Japan. *Gjesteforeleser Dr. Gunnar Andersson, førsteamanuensis Høgskolen i Østfold.*
- Være i stand til å gjennomføre Genchi genbutsu
- Oppfatte hva Kata er og fordelen med tankegangen
- Forstå hva standardisering er og hvorfor det er viktig gjennom teori og Lean spill
- Kjenne til Lean Startup og innovasjon. *Gjesteforeleser Jon Anders Høntorp, Ekornes beds AS*
- Vite hvordan Lean fungerer i en tjeneste-virksomhet. *Gjesteforeleser Knut Vissmark, DNB Bank ASA.*
- Mestre, praktisere og følge opp Lean-speilet
- Lære hvordan kommunikasjon påvirker resultater gjennom teori og *Lean-spill*
- Beherske TPM og OEE
- Forstå viktigheten av personlig effektivitet for å redusere sløsing
- Vite hvordan man selger inn Lean
- Vite hvordan Lean kan praktiseres med *bedriftsbesøk*
- Være lidenskapelig engasjert i Lean!



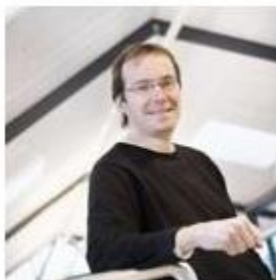
## Bedriftsbesøk

Hensikten med bedriftsbesøk er å gå til stedet der det skjer (gemba) for å se hvordan Lean praktiseres. Bedriftsbesøkene har vært veldig populære hos våre kursdeltagere. Vi besøker **Lantmännen Unibake Norway AS** og **Circle K Norge AS**.



## Gjesteforelesere

Våre gjesteforelesere har blitt svært godt mottatt hos kursdeltagerne. Les mer om dem nedenfor.



Dr. Gunnar Andersson, førsteamanuensis Industriell Innovasjon Høgskolen i Østfold og styremedlem i Lean forum Østfold. Gunnar har besøkt Toyota i Japan og vil fortelle om sine møter med ledelse, "senseier" og produksjon. Hva kan vi lære av Toyota for å bli bedre på Lean-ledelse i Norge?



Knut Vissmark er Senior Lean Prosjektleder for Kompetansesenter Lean og Kvalitet i DNB Bank ASA. Han vil fortelle om hvordan DNB jobber med Lean i en stor organisasjon og beskrive hvordan Lean-arbeidet er litt annerledes i en tjenestevirksomhet.



Jon Anders Høntorp er R&D manager på Ekornes beds AS som utvikler og produserer varemerket Svane®. Han vil fortelle om hvordan de, med inspirasjon fra Lean Startup metoden, jobber med innovasjon.

## Sertifiseringskriterier svart belte sertifisering

For å bli sertifisert må kurset gjennomføres og 2 hjemmelekser presenteres for kursdeltagerne. I tillegg må 2 skriftlige eksamen fullføres og oppnå minimum 80 % korrekt. De som ikke består eksamen får kursbevis for deltakelse, men blir ikke sertifisert.

## Pris svart belte sertifisering

Totalpris pr. deltager inkl. lunsj: 22 500,- eks. mva (det er ikke mva på kurs).

**Early bird rabatt** er spesifisert under [kurskalenderen, se her!](#)

[Klikk her for påmelding](#)

## Leveranser som inngår i prisen for åpent Lean sertifiseringskurs

- Topp kvalitet av kursinnhold (5,5 av 6 poeng på evalueringer)
- Kurs-dokumentasjon i PDF-format elektronisk
- Perm
- Innrammet sertifiseringsbevis ved bestått eksamen
- Flott gult, grønt eller svart belte
- Deilig lunsj-buffet, snacks, kaffe, te og isvann hele dagen
- **1 time gratis rådgivning** etter utført Lean svart belte sertifiseringskurs
- Lean svart belte sertifisert blir invitert til vår eksklusive gruppe, MC Svart Belte Klubb på LinkedIn!
- Inspirasjon!

Klikk her for påmelding

## Nedbetalingsplan

Vil du ha en nedbetalingsplan mot en kredittsjekk? Ta kontakt med oss, så fikser vi som regel det.

## Salgsbetingelser

Du kan lese om salgsbetingelser på åpne Lean sertifiseringskurs ved å klikke [her](#).

*"Lean sertifiseringskursene var veldig lærerike og ga oss et solid grunnlag for å kunne gjennomføre LEAN i egen bedrift. Vi ble alle bitt av «LEAN-basillen» under spillet «Case Go-kart», som ikke bare var utrolig morsomt, men også ga oss alle en forståelse av LEAN i praksis." Gunn Myrseth, Würth Norge AS*

## Litteraturliste

Denne listen viser kilder til litteratur som blir benyttet under Lean sertifiseringskurset. Det benyttes også litteratur fra artikler i ulike tidsskrifter globalt, erfaringer/eksempler fra ulike virksomheter, innlegg på LinkedIn og egenutviklet materiale basert på mangeårige erfaring. Vi tar forbehold om endringer kan forekomme.

- Modig, N., & Åhlström, P. (2012). Dette er Lean: løsningen på effektivitetsparadokset. Stockholm: Rheologica publishing.
- Wig (2013). Lean ledelse for lærende organisasjoner. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Karen Martin & Mike Osterling (2014). Value Stream Mapping. USA: McGraw-Hill Education books.
- Kusen, Ljung (2013). Respekten for mennesket. Vulkan.se
- Rolfsen (2014). Lean blir norsk. Fagbokforlaget.
- Bob Chapman, Raj Sisoda. Everybody matters (2015). New York: Penguin Random House LLC.
- The Lean toolbox: tools for Lean operating (2007). Godalming: Quest Worldwide.
- Liker, J. K., & Convis, G. L. (2011). The Toyota way to Lean leadership: achieving and sustaining excellence through leadership development. New York: McGraw-Hill.
- George, Rowlands, Price, Maxey (2005). The Lean six sigma pocket toolbox. New York: McGraw-Hill.

- Ivarsson, Moling, Lishajko, Wiestål, Johnsson (2013). 50 Nyanser av Lean - Varfor bare några få lyckas. Riga: Leadership Design Group Sweden AB
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis: quality, productivity, and competitive position. Cambridge Cambridgeshire; Cambridge, Mass.: Cambridge University Press; Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Technology.
- Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization (Bd. Rev. and updat). New York: Doubleday/Currency.

## **Forbehold**

Madisa Consulting tar forbehold om at feil og endringer kan forekomme i brosjyren. Siste utgave av brosjyren er tilgjengelig på [www.madisaconsulting.no](http://www.madisaconsulting.no)