

Till den det berör,

Jag har 19 års chefserfarenhet och har känt Martin Lagerström lika länge. Det är med stort nöje som jag ger Martin mina allra bästa rekommendationer när det gäller verksamhets- och organisationsutveckling. Jag vill understryka att den ges utan reservationer. Det är ett område som kräver en enorm kompetens inom många olika områden. Det har Martin till både bredd och djup. Det är tre saker som utmärker honom. För det första, så är han en ödmjuk person som sprider oerhört mycket engagemang, inspiration, glädje och energi. För det andra, de höga krav han har på de metoder som han använder för att hjälpa organisationer, ledningsgrupper och chefer. Metoderna är forsknings-/faktabaserade, systembaserade och utgör även best practice inom respektive område. För det tredje, att han kan lära ut hur man använder dem för att må och prestera mycket bättre resultat. Både för mig själv, min ledningsgrupp, mina användare och verksamhet. Det var dessa tre saker som gjorde att jag valde Martin för att hjälpa mig och mina fyra chefer i det uppdrag jag fick från vår generaldirektör. Att förbättra vad och hur hela min avdelning (50 medarbetare) jobbar i praktiken med vårt uppdrag och mot dem vi är till för, dvs. våra användare. Martin har hjälpt oss hur vi kan bidra till att uppfylla Statistiska centralbyråns övergripande mål, uppdrag och strategi på ett mycket bättre sätt.

Innan Martin började sitt arbete med oss så satte han sig verkligen in i våra behov, förväntningar, mål, psykologiska profiler mm både på bredden och djupet. Både mina och mina chefers. Det gjorde han på ett helt annorlunda sätt än vad jag är van vid. Han hjälpte mig t.ex. att börja upprätta mål för mitt chefs-/ledarskap, ledningsgrupp, verksamhet och person. Mål som styr och motiverar mig till handling och resultat. Dessutom hjälpte han hela ledningsgruppen med samma sak, dvs. att samordna chefernas egna mål till gemensamma mål för hela ledningsgruppen enligt vårt uppdrag. Vi fick även hjälp att konkretisera dem i ett första steg så att vi kan mäta effekterna för olika intressenter, dvs. så att vi vet om förändringarna även leder till hållbara förbättringar och hur stora de är. Innan Martin startade sitt arbete med oss så kom vi även överens om teman, arbetssätt, spelregler, plan mm för vårt fortsatta arbete.

Först därefter skraddarsydde Martin ett utmärkt stöd både till mig och till hela ledningsgruppen som var helt anpassat efter våra behov. Stödet var i form av en startsession (heldag) med hela ledningsgruppen. Den efterföljdes av ca 70 sessioner under ca tre år. Jag och Martin har haft 45 enskilda sessioner på ca 2 till 4 timmar vardera. Dessa skedde innan och efter de 25 gemensamma heldagssessionerna med hela ledningsgruppen. Dessutom skraddarsydde han uppgifter både till mig och min ledningsgrupp. Uppgifter som vi skulle slutföra innan, under och efter varje session. Vi har avsatt ca 3-5 arbetsdagar i månaden under perioden. Med facit i hand så har det varit mycket väl investerad tid för mig, min ledningsgrupp och cheferna själva.

Martin's stöd utgår från hans bakomliggande princip: *"Som chefer leder sig själva leder de sina medarbetare. Som de leder sina medarbetare leder de grupper. Som de leder grupper leder de team. Som de leder team leder de hela verksamheter och organisationer"*. Han har lärt oss att leda detta system så att det hänger ihop på ett mycket bra sätt när det gäller vårt syfte, mål, uppdrag mm så att det ger goda resultat för alla länkar i denna kedja. Inget annat stöd jag har haft hittills har varit lika bra och genomtänkt utfört heller.

Ytterligare exempel på resultat som Martin har hjälpt oss att uppnå:

- Hur vi förbereder, genomför och följer upp förändringar, dvs så att de även leder till mätbara förbättringar för våra användare, medarbetare m.fl. Vi har förbättrat vår förmåga att uppnå

utmärkta effekter inom tid och budget rejält här, dvs. från 16 till 95 procent<sup>1</sup>. Det ger stor nytta för vår verksamhet och organisation också, som t.ex. att motståndet mot förändringar minskar på flera sätt. Det betyder t.ex. att det förväntade värdet för projekt i storleksordningen 1 miljon kronor ökar från minus 680 000 kronor till plus 1 600 000 kronor. Vi har även nått en samsyn t.ex. när det gäller "Varför behöver vi förändras?", "Vad vill vi uppnå?", "Hur ska vi uppnå det?", "I vilken ordning ska vi göra det?", "Vad är nyttorna för våra användare och medarbetare jämfört med idag?" och "Hur vet vi att vi har lyckats förändra till det bättre?" Dessutom har vi lärt oss hur vi kommunicerar förändringen på ett bättre sätt, dvs. så att betydligt fler chefer och medarbetare blir mer motiverade att stödja den.

- Hur vi upprättar mål som styr och motiverar oss till handling och bättre resultat. Vi har även här lärt oss hur vi mäter effekterna av rätt saker, på rätt sätt och med hög kvalitet för alla våra mål eller delar i kedjan.
- Hur vi utvecklar grupper till högpresterande team och hur vi mäter effekterna av rätt saker på rätt sätt och i rätt ordning, som t.ex. för våra användare, effektivitet, produktivitet och arbetsglädje. Vår ledningsgrupp har en effektivitet på 81 procent. Det är det bara 20 procent som uppnår i Sverige och USA. Det märks även på chefernas effektivitet och arbetsglädje.
- Hur vi leder och styr hela systemet på nya, erkända och mycket bättre sätt, dvs. alla som är involverade i att ge service till våra användare. Detta arbete utförs ju av många olika medarbetare från olika delar inom vår organisation, dvs. inte bara medarbetare som jag och mina chefer ansvarar för. Martin har bl.a. lärt oss hur vi omvandlar Dr. W. Edwards Deming's ledningsprinciper till praktiken på ett bra sätt. Dessa ledningsprocesser går utöver högpresterande team, dvs. det är det sista steget i Martins stöd. Dessutom omvandlar de teori till praktik på ett framgångsrikt sätt när det gäller att leda och styra med tillit, dvs. s.k. tillitsbaserad styrning.

Genom vårt arbete med Martin så har vi undvikit onödiga och mycket kostsamma omorganisationer. Bara detta är mycket värdefulla besparingar för oss. I bilaga 1 till denna rekommendation ges en översikt över vårt arbete tillsammans med Martin, dvs. vilka sex områden som han har hjälpt oss med.

När de nya ledningsprocesserna har blivit ett självspelande piano så kan vi visa upp ännu större förbättringar, dvs. när det gäller att leda och styra hela systemet enligt vårt syfte, mål, uppdrag mm. Vi har redan nått många av våra mål även här och som anges i bilaga 2. Jag känner mig säker på att vi kommer nå fler av våra mål inom detta område och kunna visa upp ännu större och mätbara förbättringar: hur våra medarbetare mår och presterar bättre service till våra användare till en betydligt lägre kostnad.

Utöver ovanstående så har jag utvecklats och förbättrats enormt mycket såväl som person, chef och ledare.

Du kan vara helt säker på att Martin kommer att utmana, stödja och inspirera dig och din ledningsgrupp till enastående resultat för dem ni är till för, dvs. utifrån syfte, mål, uppdrag mm. Ni kommer också ha väldigt roligt under tiden. Vill du ha ännu mer exempel än vad jag tar upp i denna rekommendation så tveka inte att kontakta mig direkt.

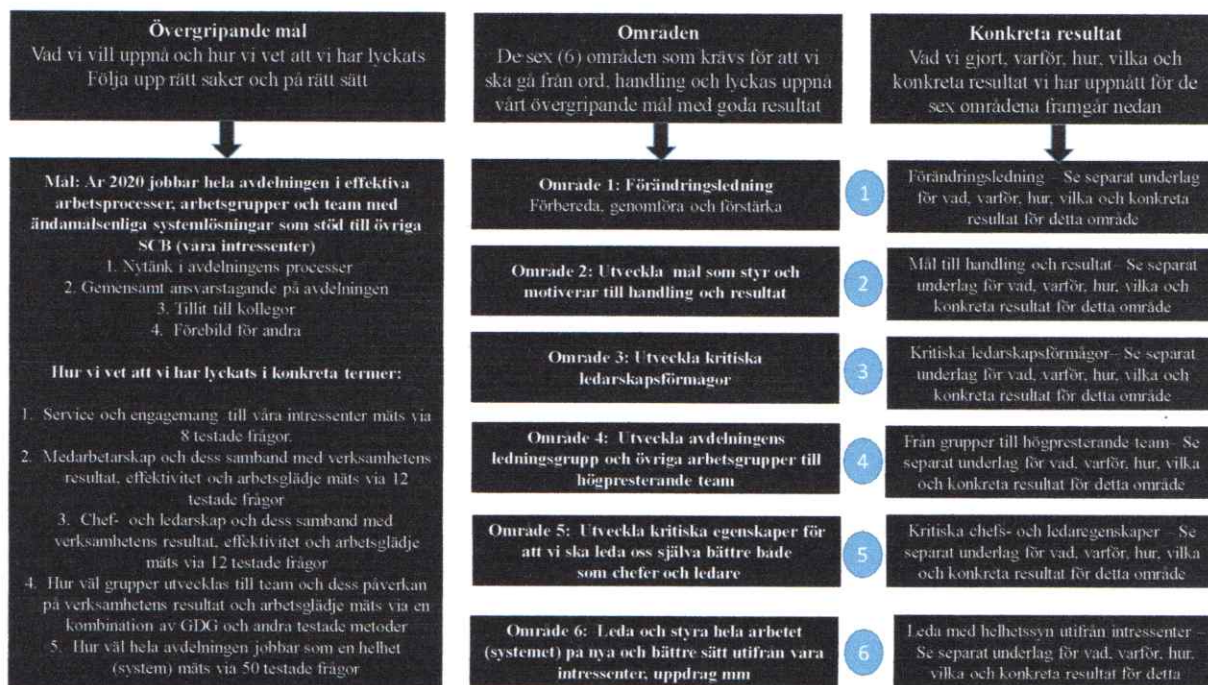
Avdelningschef Carola Månsson  
2020-02-14



<sup>1</sup> Enligt Prosci's Best Practices in Change Management Benchmarking Report.



Bilaga 1: Översikt över vårt arbete tillsammans med Martin Lagerström, dvs. de sex områden han har hjälpt oss med för att uppnå utmärkta resultat, dvs. för cheferna, medarbetare, grupper, team och hela verksamheten



Figuren ovan ska läsas från vänster till höger. För att lyckas uppnå vårt mål för våra intressenter, som vi mäter på fem olika sätt, så har vi förbättrat oss inom sex områden. Dessa sex områden anges kort nedan.

1. Att förbereda, genomföra och förstärka förändringar. Finns separata bilder som visar vad, varför, vilka och de resultat som uppnåddes i konkreta termer för detta område (område 1)
2. Utveckla mål som styr och motiverar till handling och goda resultat. Finns separata bilder som visar vad, varför, vilka och de resultat som uppnåddes i konkreta termer för detta område (område 2)
3. Utveckla kritiska ledarskapsförmågor. Finns separata bilder som visar vad, varför, vilka och de resultat som uppnåddes i konkreta termer för detta område (område 3)
4. Utveckla grupper till högpresterande team. Finns separata bilder som visar vad, varför, vilka och de resultat som uppnåddes i konkreta termer för detta område (område 4)
5. Utveckla kritiska egenskaper kopplade till både chef och ledarskap och hur man leder och styr. Finns separata bilder som visar vad, varför, vilka och de resultat som uppnåddes i konkreta termer för detta område (område 5)
6. Lär oss hur man leder och styr på nya, beprövade och bättre sätt (leda system/helheten) enligt vårt uppdrag, syfte, intressenter mm så att vi uppnår bättre resultat för helheten, dvs. alla intressenter. De kompetenser och egenskaper som Martin har lärt oss från de övriga områdena ovan är kritiska för att göra leda och styra på detta sätt på ett bra sätt i praktiken. Finns separata bilder som visar vad, varför, vilka och de resultat som uppnåddes i konkreta termer för detta område (område 6)

Bilaga 2 i denna rekommendation ger en grov översikt över resultaten för olika intressenter från område 6 ovan, dvs. före och efter.

## Bilaga 2 Grov översikt över resultaten från område 6 ovan

Intressenter	Före	Efter
Användare/ Kunder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leveranser matchar ej intressenters behov, tid och kvalitetskrav</li> <li>Leveranser med för stor variation i kvalitet, resurser och tid</li> <li>Våra intressenter vill att det ska vara lätt att göra rätt gällande våra tjänster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leveranser som bättre matchar intressenters behov i rätt tid med rätt kvalitet</li> <li>Snabbare leveranser med mindre variation i kvalitet, resurser och tid</li> <li>Betydligt fler nöjda intressenter när det gäller våra tjänster</li> </ul>
Chef/Ledare	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leder/styr (delar) och inte utifrån intressenter, uppdrag, mål (suboptimerar)</li> <li>Fokuserar mer på att göra saker rätt – inte så mycket på rätt saker (ej effektiva)</li> <li>Problem att få medarbetare att stödja vision, mål, strategier</li> <li>Okänt vad som ska uppnås, varför, hur, vem/vilka, och resultat</li> <li>Nyttjar endast 20-40 procent av chefer och våra medarbetares sanna potential</li> <li>För mycket tid går åt till att lösa konflikter, samarbetsproblem mm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leder/styr helheten bättre utifrån våra intressenter, syfte, uppdrag, mål (optimerar)</li> <li>Fokuserar på rätt saker och gör dessa mer rätt (effektiva)</li> <li>Betydligt fler medarbetare stödjer vår vision, mål, strategier, planer</li> <li>Tydligt vad som ska uppnås, hur, varför, hur, vem/vilka, och konkreta effekter</li> <li>Nyttjar betydligt mer av både chefers och medarbetarnas sanna potential</li> <li>Mindre tid behöver ägnas åt att lösa konflikter, samarbetsproblem,</li> </ul>
Medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det är okänt vad som förväntas av mig. Ser inte min del i helheten</li> <li>Har ej rätt förutsättningar och resurser för att klara mitt jobb</li> <li>Våra processer och arbetsuppgifter är inte anpassade efter mina förmågor och egenskaper kan ej nyttja min potential fullt ut</li> <li>Vi har en kultur som inte ger tillräckligt erkännande för mina insatser,</li> <li>Jag känner att min chef och/eller kollegor inte bryr sig om mig som person</li> <li>Mina åsikter respekteras inte på jobbet i tillräckligt hög utsträckning</li> <li>Jag ser inte hur mina arbetsuppgifter hänger ihop med helheten, vision, mål, strategier mm på ett bra sätt</li> <li>Jag känner att mina kollegor inte är lika motiverade som jag att utföra kvalitetsarbete /enastående arbete</li> <li>Det är ingen under de senaste sex månaderna som har talat med mig om hur jag kan utvecklas på jobbet och som person</li> <li>Lär mig inget nytt eller utvecklas av min dagliga arbetsuppgifter</li> <li>Mår och presterar under min sanna potential eftersom mål, strategier, arbetssätt, processer mm inte är anpassade efter mitt arbete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vet vad som förväntas av mig i konkreta termer. Ser min del i helheten (Vad får jag?)</li> <li>Har rätt förutsättningar och resurser för att klara mitt jobb (Vad får jag?)</li> <li>Våra processer och arbetsuppgifter har anpassats efter mina förmågor och egenskaper på ett bättre sätt - kan nyttja mer av min fulla potential (Vad ger jag?)</li> <li>Vi har en kultur som inspirerar, ger erkännande mm för mina insatser (Vad ger jag?)</li> <li>Känner att min chef och/eller kollegor även bryr sig om mig som (Vad ger jag?)</li> <li>Mina åsikter respekteras mer på jobbet (Hör jag hemma här?)</li> <li>Jag ser hur mina arbetsuppgifter hänger ihop med helheten på ett bättre sätt, dvs. organisationens vision, mål, strategier mm (Hör jag hemma här?)</li> <li>Jag känner att fler av mina kollegor är lika motiverade som jag att utföra kvalitetsarbete/enastående jobb (Hör jag hemma här?)</li> <li>Jag har under de senaste sex månader talat med någon om hur jag kan utvecklas (Hur växer jag här?)</li> <li>Mina dagliga arbetsuppgifter får mig att lära nytt och utvecklas (Hur växer jag här?)</li> <li>Mår och presterar mer i linje med min sanna potential eftersom mål, strategier, arbetssätt, processer har anpassats efter mitt dagliga arbete på ett bättre sätt</li> </ul>
Grupp/Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>Min grupp har otydliga mål, relationer, roller och processer samt de är inte anpassade efter våra intressenter, syfte, mål, uppdrag mm. Våra grupper nyttjar endast nyttjar mellan 20 till 40 procent av deras sanna potential</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupper har utvecklats till team med tydliga mål, relationer, roller och processer som är anpassade efter våra intressenter, syfte, mål, uppdrag. Våra team har en effektivitet på minst 80 procent, högre produktivitet och betydligt större arbetsglädje</li> </ul>
Verksamhet/ Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avdelningen mår och presterar bristfälliga resultat, till för höga kostnader och för låg arbetsglädje (för låg inre och yttre effektivitet)</li> <li>Vår organisation kännetecknas av suboptimering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hela avdelningen mår och presterar mycket bättre (mätbara) resultat åt dess intressenter, uppdrag mm till (hög yttre- och inre effektivitet)</li> <li>Vi har optimerat förutsättningarna, intressenter, helheten, syfte, mål, uppdrag mm</li> </ul>