

Utveckling av Tullverkets ledningskommunikation

- en reseberättelse



Tullverket

I vilken ände ska man börja?

Analysera genomförda
undersökningar

Medarbetarundersökning

Nulägesanalys

Effektmätning

Spontana förfrågningar

Lösa konkreta problem

Haka på planerade aktiviteter

Stödja pågående förändringsprocess
eller projekt



Uppdrag & vision

Verksamhetsplan/affärsplan

Kommunikationspolicy

Ledarfilosofi

Kommunikationsstrategi

Kompetensstrategi

Verktyg

Workshops

Utbildning/
träning

Rådgivning

Coaching



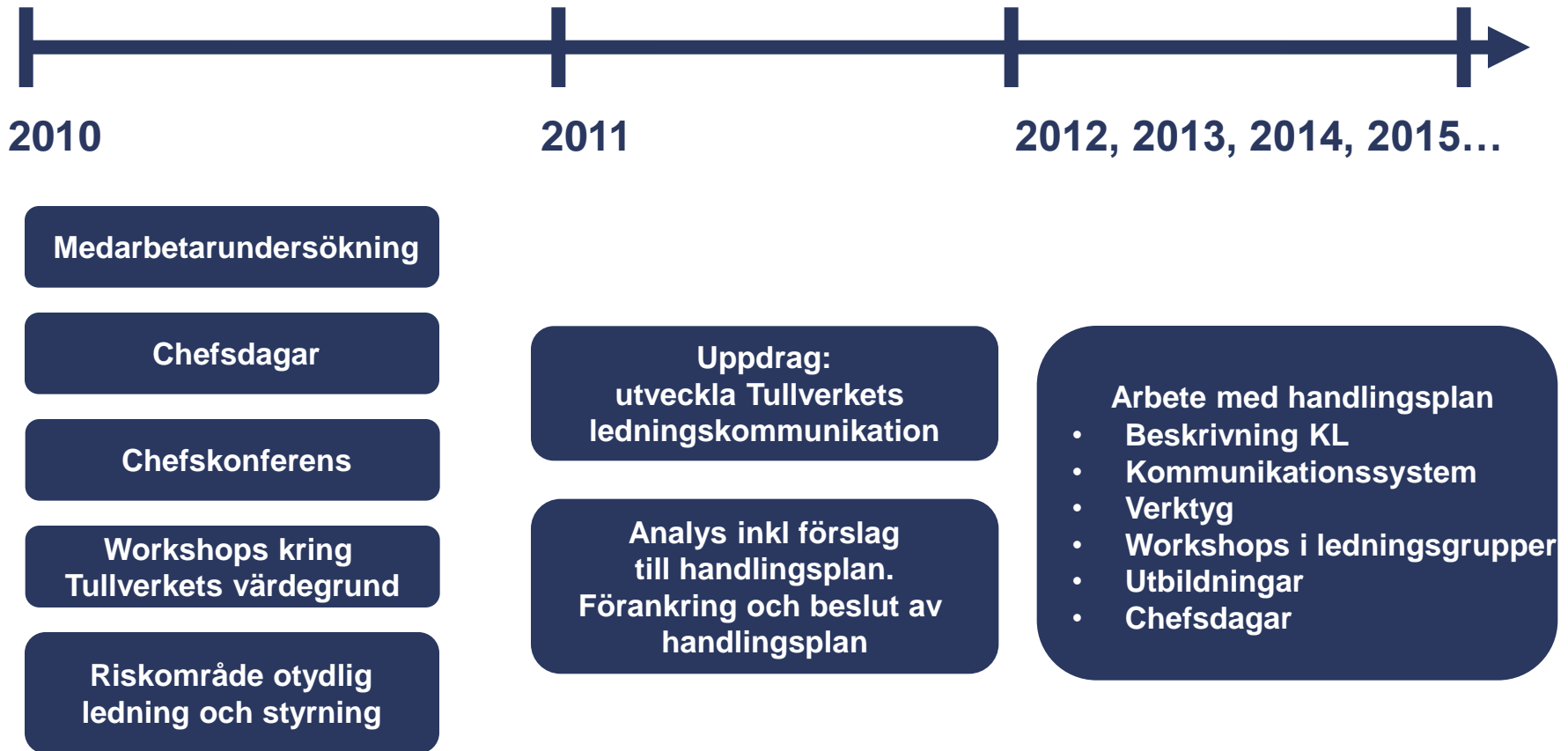
”För att skapa dialog måste man ta sig dit där den andre är”

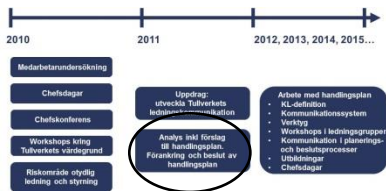


- Hur ser din organisation ut?
- Vilken historia har den?
- Vilken kultur råder?
- Hur ser cheferna på sitt ledarskap?
- Hur ser deras vardag ut?
- Vad driver och engagerar dem?
- Vilka hinder upplever de?
- Vad behöver de?



Resan mot en bättre fungerande ledningskommunikation





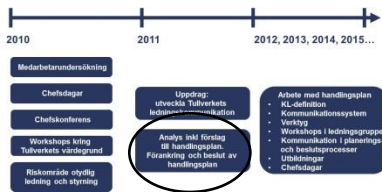
Utmaningar i ledningskommunikationen

1. ”Jag förutsätter att”

” Ner till KC-nivå vet jag att det fungerar, men jag kan inte svära på att det fungerar hela vägen ut. Den kontrollfrågan har jag inte ställt, jag bara **förutsätter** att det är så.

Jag inbillar mig att EH och BB involverar sina staber, som i sin tur involverar sina chefer. Men hur långt det går är jag osäker på. Jag **förutsätter** att cheferna blir involverade.

Där är vi nog lite självblinda, vi **förutsätter** att den ska nå ut. Att, men inte vad eller hur. ”



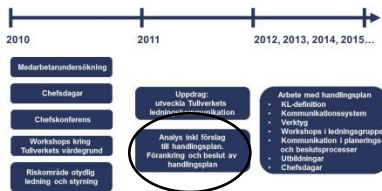
Utmaningar i ledningskommunikationen

2. Den strategiska agendan

” *Allt är viktigt. Vad kan prioriteras ned?*

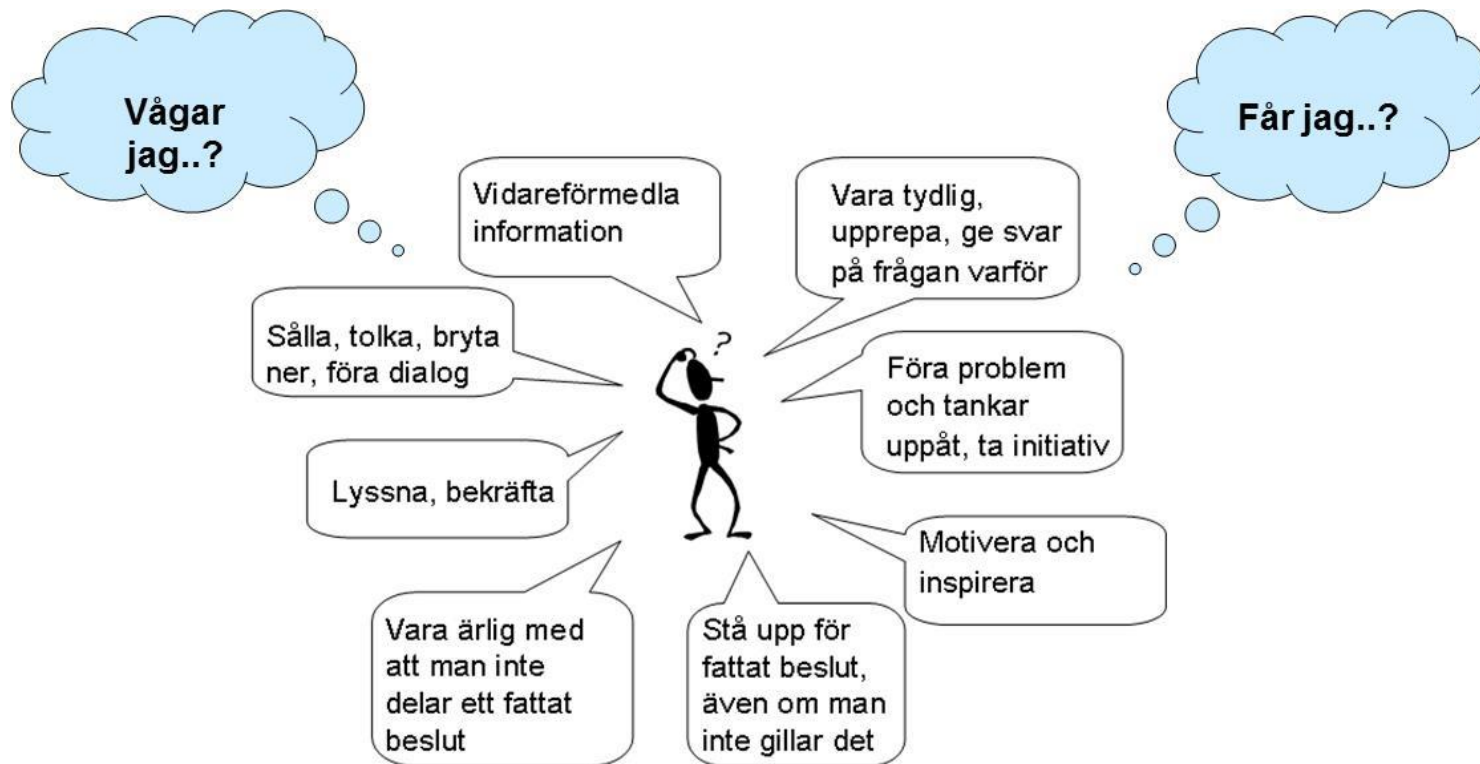
Högst på agendan? Det har vi faktiskt inte pratat om i ledningsgruppen.

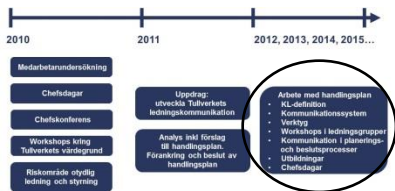
Man tar det, underförstått, för givet, men vi har egentligen inte enats om att: nu går vi ut och så säger vi det här. ”



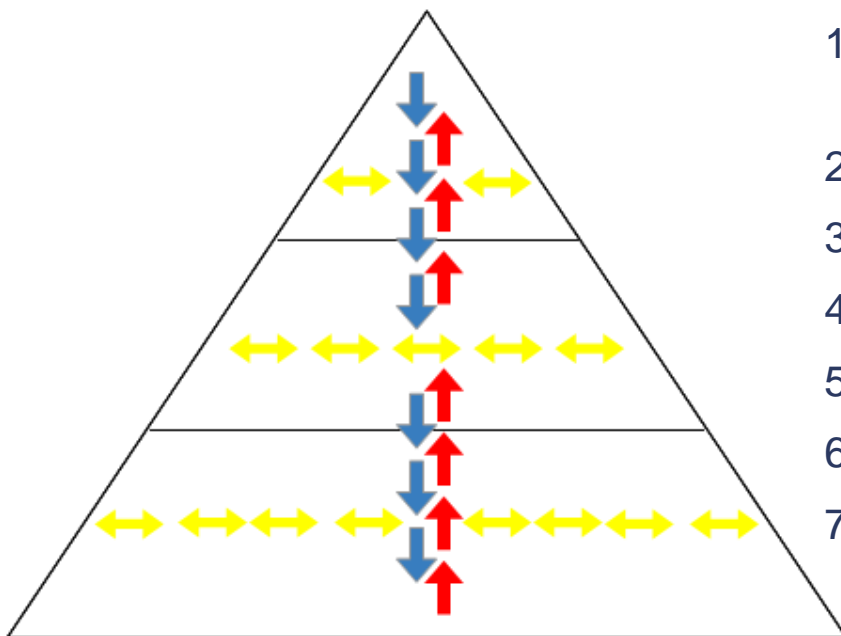
Utmaningar i ledningskommunikationen

3. Det kommunikativa ledarskapet





Kommunikativt ledarskap i Tullverket



1. Skapa förutsättningar för dialog och delaktighet
2. Sälla och prioritera
3. Förklara och motivera
4. Tydliggöra den råda tråden
5. Säkerställa förståelse
6. Ge och efterfråga feedback
7. Stå upp för fattade beslut

Medarbetarundersökning

Chefsdagar

Chefskonferens

Workshops löfing
Tullverkets värdgrund

Riskenräde stydig
ledning och styrning

Uppdrag:
utveckla Tullverkets
ledningskommunikation

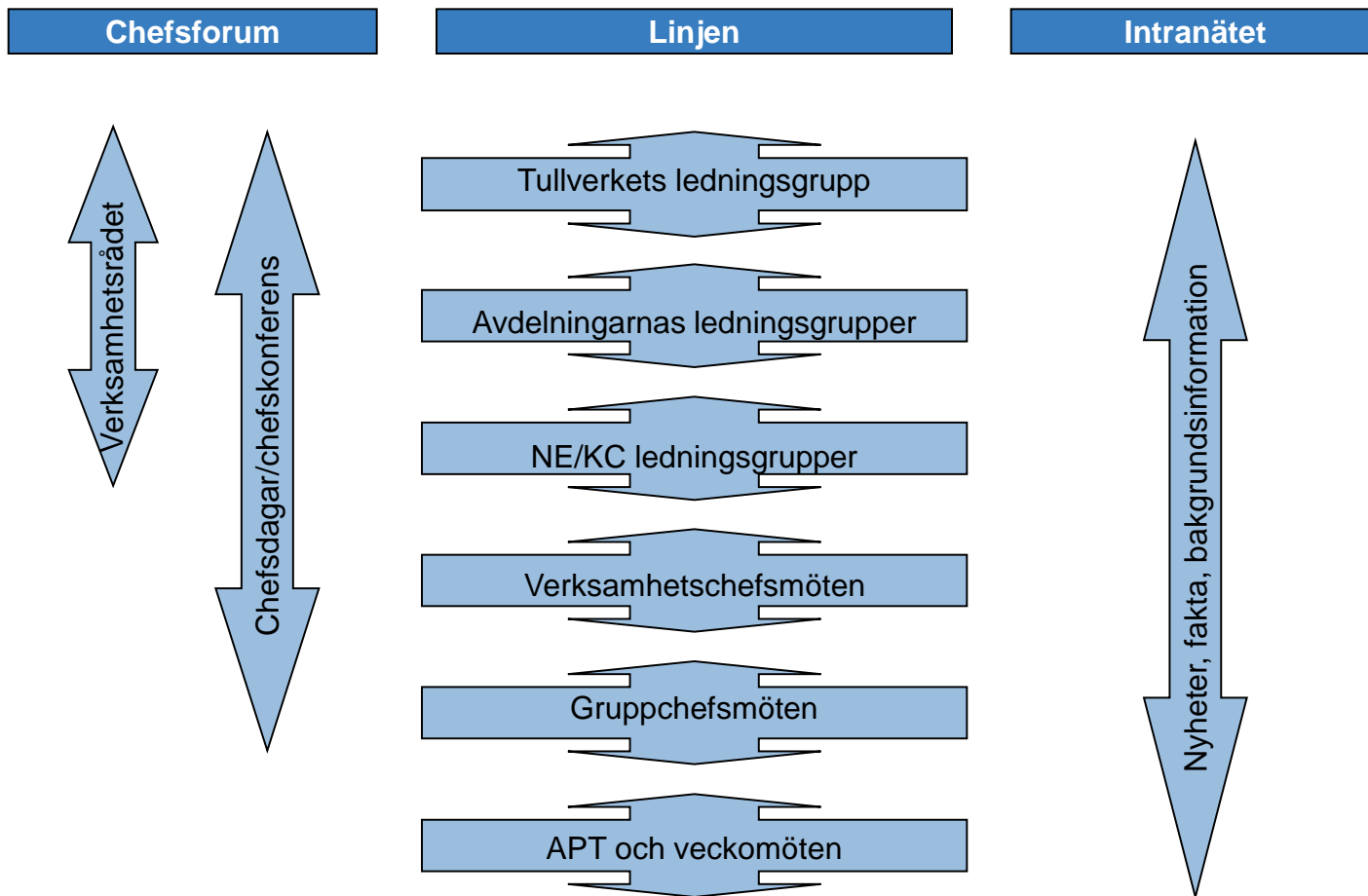
Analys löst förslag
på handlingsplan
Förutning och bester av
handlingsplan

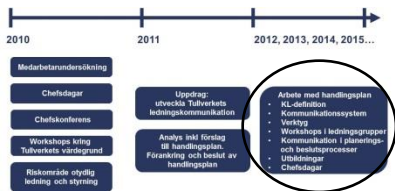
Arbete med handlingsplanen

- KL-definition
- Kommunikationssystem
- Vörning
- Workshops i ledningsgrupper
- Kommunikation i planerings- och beslutprocesser
- Ställningar
- Chefsdagar

Tullverkets kommunikationskarta

prioriterade kanaler/forum i ledningskommunikationen





Exempel på verktyg

Intranätet: verktyg för effektiva möten

Före mötet	Under mötet	Efter mötet
1. Planera mötet	3. Inled mötet	6. Utvärdera mötet
2. Bjud in till mötet	4. Genomför mötet	7. Dokumentera mötet
	5. Avsluta mötet	

Om Effektiva möten
 Verktygen på denna sida kan användas som konkret hjälp i arbetet med att planera, genomföra och följa upp möten, som stöd för samtal i arbetsgrupper om möteseffektivitet och som material att använda vid workshoppar, utbildningar, chefsdagar och kompetensdagar.

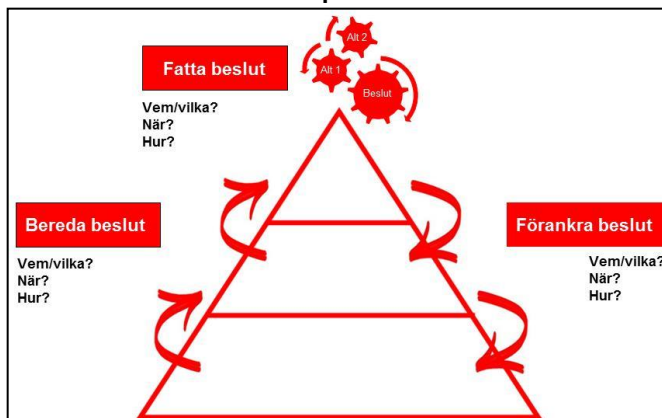
Verktygen ska inte ses som någon absolut sanning om hur man genomför effektiva möten, utan som stöd, inspiration och underlag för reflektion och diskussion. Det är ni som har ansvar för era möten som bäst vet vad som är ett effektivt möte just för er. Verktygen ska hjälpa er att göra medvetna val kring hur ni effektiviserar och utvecklar era möten.

Mallar
[Dagordning](#)
[Protokoll](#)

Checklistor
[Checklista före, under, efter mötet](#) (word)
[Checklista före, under, efter mötet](#) (ppt)

Dialogverktyg
[Stöd för samtal och diskussioner om effektiva möten](#)

Workshops i ledningsgrupper: Hur fungerar kommunikationen i beslutsprocesser?



Workshops i ledningsgrupper: Hur tydliggör ni den strategiska agendan?



Mötestavlor



Tre råd på vägen

1. Gör analysläxan – ”ta er dit där den andre är” och anpassa angreppsätt och insatser efter det.
2. Koppla tydligt till övergripande mål och strategier – varför ska vi utveckla ledningskommunikationen. Vad vinner vi på det?
3. It takes two to tango – samverka med HR och med cheferna

