

Välkommen till CLOOs webbinarium

Centrum för ledning
i offentliga organisationer



Följ gärna CLOO på LinkedIn



1

Strategisk kommunikation som bygger relationer och förtroende

KOMMUNIKATIVA
OFFENTLIGA
ORGANISATIONER



2

Upplägg

Den kommunikativa organisationen
och om forskningsprojektet

Ledningskommunikation och digitalisering

Kommunikativt medarbetarskap

Kommunikatörernas roll



3

Den kommunikativa organisationen

– den korta versionen



Alla i en organisation har ett **kommunikationsansvar** och är viktiga för organisationens relationer och förtroende



Kommunikation = organisationer

4

Den kommunikativa organisationen

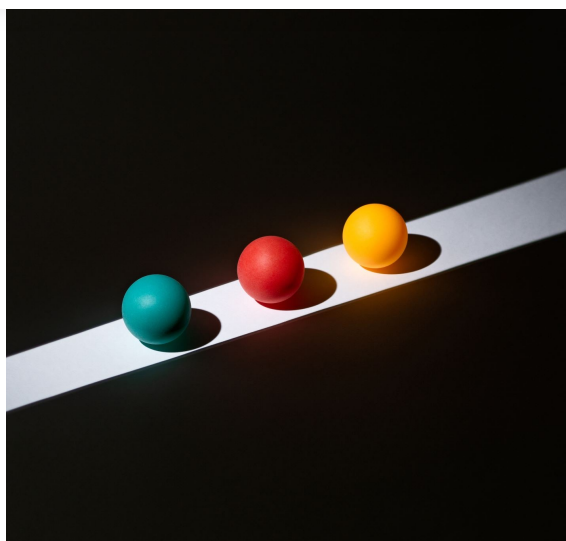
– *den längre versionen*

- Kommunikation är ständigt på **agendan**
- Genomtänkt **kommunikationssystem** och arbete med att utveckla **kommunikationsklimatet**
- Ett öppet kommunikationsklimat – olika **röster** värdesätts genom ett aktivt **lyssnande**
- Chefer och medarbetare har kommunikativ **kompetens** och tar **ansvar**
- Kommunikatörerna är **kommunikationsexperter**

5

Kommunikativ logik

- Immateriella, kvalitativa värden, utifrån–in perspektiv
- Förtroende och tillit
- Relationer, lyssnande, dialog
- Polyfoni, olika perspektiv
- Äkta och personligt
- Tydliga syften



6

Om projektet

Kommunikativa offentliga organisationer
2020–2023

7



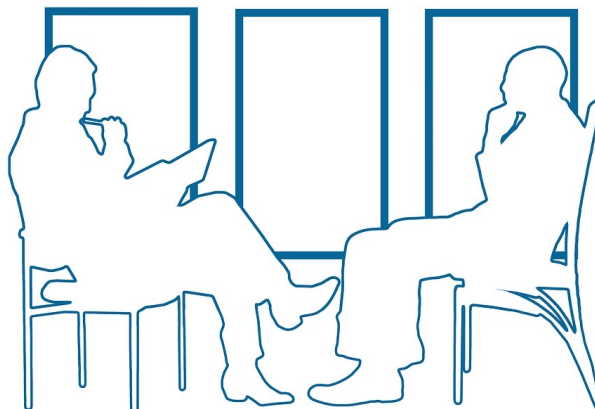
Förtroende som ledstjärna

- Offentliga organisationers **legitimitet** bygger på medborgarnas förtroende (Luoma-aho & Canel, 2020)
- Offentliga organisationer agerar på en **förtroendemarknad** → ett viktigt kapital
- Förtroende- eller tillitsbaserat ledarskap – en allt tydligare ambition (Bringselius, 2021; Velten & Heggen, 2022)

8

Stort empiriskt material

- Individuella intervjuer – 93 st
- Gruppintervjuer – 19 st
- Mötesobservationer
- Innehållsanalyser
- Dokumentanalyser



9

10 kommunikativa imperativ

1. Diskutera ledningsfilosofin kontinuerligt!
2. Utgå från den kommunikativa logiken!
3. Upprätthåll ett reflekterande samtal om professionen!
4. Ta etiken på allvar!
5. Tillämpa ett strategiskt tänk i alla kommunikationsaktiviteter!
6. Bejaka polyfoni!
7. Bygg organisationens förtroende inifrån!
8. Bredda synen på medarbetarnas kommunikationsroll!
9. Ta fasta på allmänhetens intressen!
10. Omfamna det icke-perfekta och personliga!



10

10 kommunikativa imperativ

1. Diskutera ledningsfilosofin kontinuerligt!
2. Utgå från den kommunikativa logiken!
3. Upprätthåll ett **reflekterande samtal** om professionen!
4. Ta etiken på allvar!
5. Tillämpa ett **strategiskt tänk** i alla kommunikationsaktiviteter!
6. Bejaka polyfoni!
7. Bygg organisationens förtroende inifrån!
8. Bredda synen på medarbetarnas kommunikationsroll!
9. Ta fasta på **allmänhetens intressen**!
10. Omfamna det icke-perfekta och personliga!



11



Ledningskommunikation
och digitalisering

12



Stora avstånd mellan ledning och medarbetare

- Ledningen känns långt borta – många led och lager innan man når ledningen
- Mer direkt kommunikation med ledningen efterfrågas av medarbetare
 - »Grundbudskapet bevaras bättre«
 - »Hör det från hästens mun«
- Digitaliserad kommunikation kan skapa både ökat och minskat avstånd

13

Digitaliserad ledningskommunikation – *möjligheter*

- Ökad synlighet och närvaro
- Bild och ljud kan ge ökad närhet och mer personlig kommunikation
- Ökad direkt kommunikation ledning–medarbetare
- Ökad interaktion och dialog
- Lyssna in idéer och reaktioner medarbetare
- Motverka professionell isolering och stuprör

14

Digitaliserad ledningskommunikation – *utmaningar*

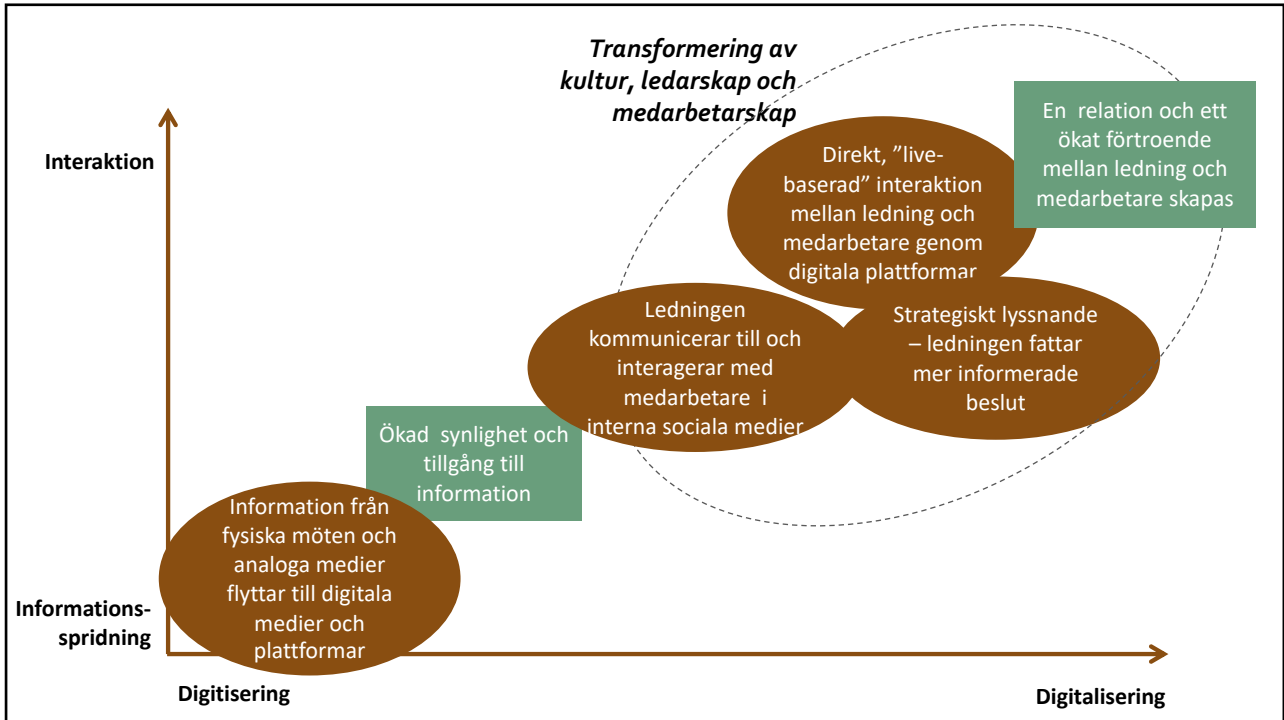
- Ledningen har ingen självklar plats i de nya digitala kanalerna
- Kaskaderingsmodellen – otidsenlig, långsam, skapar distans till ledningen
- Transparensparadoxen
- Ett »snyggt« digitalt format kan uppfattas som regisserat och tillrättat

15



»Jag tycker att vid ett digitalt tillfälle känns allt väldigt regisserat. Ett fysiskt framträdande bli ju mer dynamiskt. Vid ett digitalt möte kan du ju i princip sitta och läsa ur ett manus. /.../ Även om jag ser ledningen så skapar det en större distans.« (medarbetare)

16



17

Kommunikativt medarbetarskap

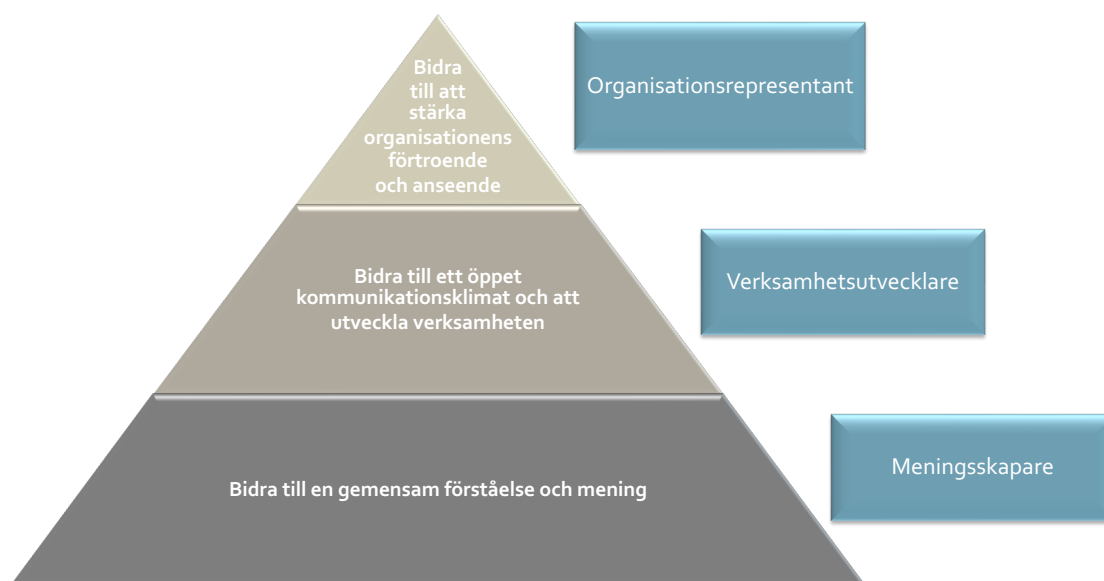
18

Kommunikativt medarbetarskap

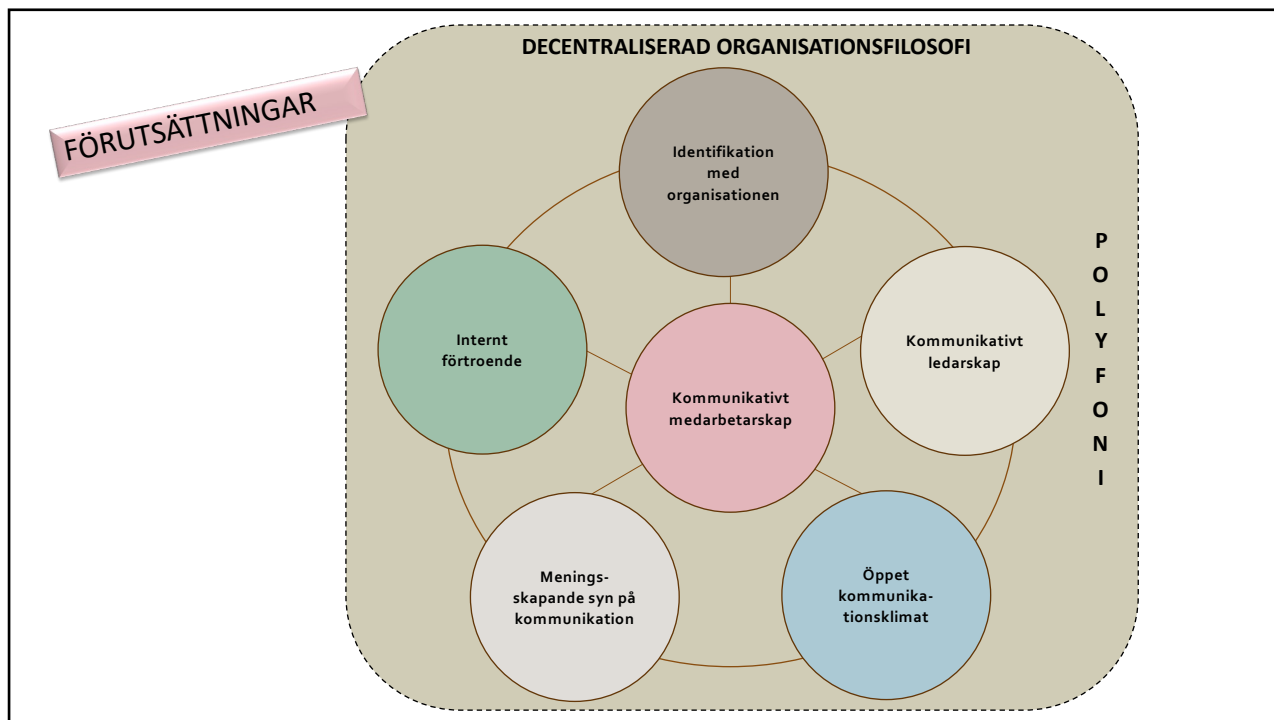
- Organisationerna är i början av ett utvecklingsarbete
- UTMANINGEN: att realisera ett skifte
 - »Här finns ett glapp – vi har gått från en väldigt hierarkiskt styrd organisation till att man nu ska ta egna initiativ. Våga göra fel i en organisation som har haft kvalitet som en av sina värden. **Kan man göra fel samtidigt som man har kvalitet?»**
- Kommunikativt medarbetarskap nämns ibland i styrdokument, men det saknas ofta en diskussion och »verkstad«

19

Medarbetarnas kommunikativa ansvar och roller



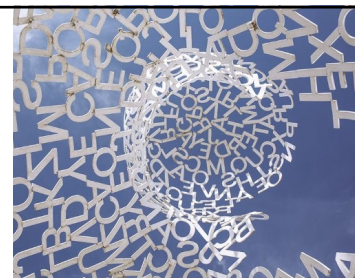
20



21

En röst – en organisation!

- »Samordnad och gemensam kommunikation – vi är **en** myndighet. Vi förmedlar **samma bild** av vårt uppdrag och erbjudande«
- »Med policyn som utgångspunkt blir kommunikationen **enhetlig** och **sammanhållen**, vilket bidrar till att stärka förtroendet för myndigheten«



22

Drömmen om den monofona organisationen

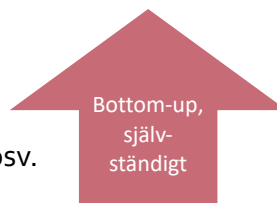
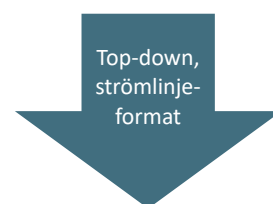
- En enstämmig organisation
- **Styrkor:** professionell, tydlig, förutsägbar, kontroll
- **Svagheter:** brist på autencitet, tråkig, oflexibel, hämmar engagemang och initiativ



23

Oförenliga ambitioner?

- **Kommunikationen** ska vara samstämmig och enhetlig
– monofon
- *Men samtidigt ska ...*
medarbetaren vara engagerad, empatisk, modig, kreativ, aktiv, övertygande, utvecklingsinriktad, drivande, lösningsorienterad osv.



24

Den polyfona organisationen

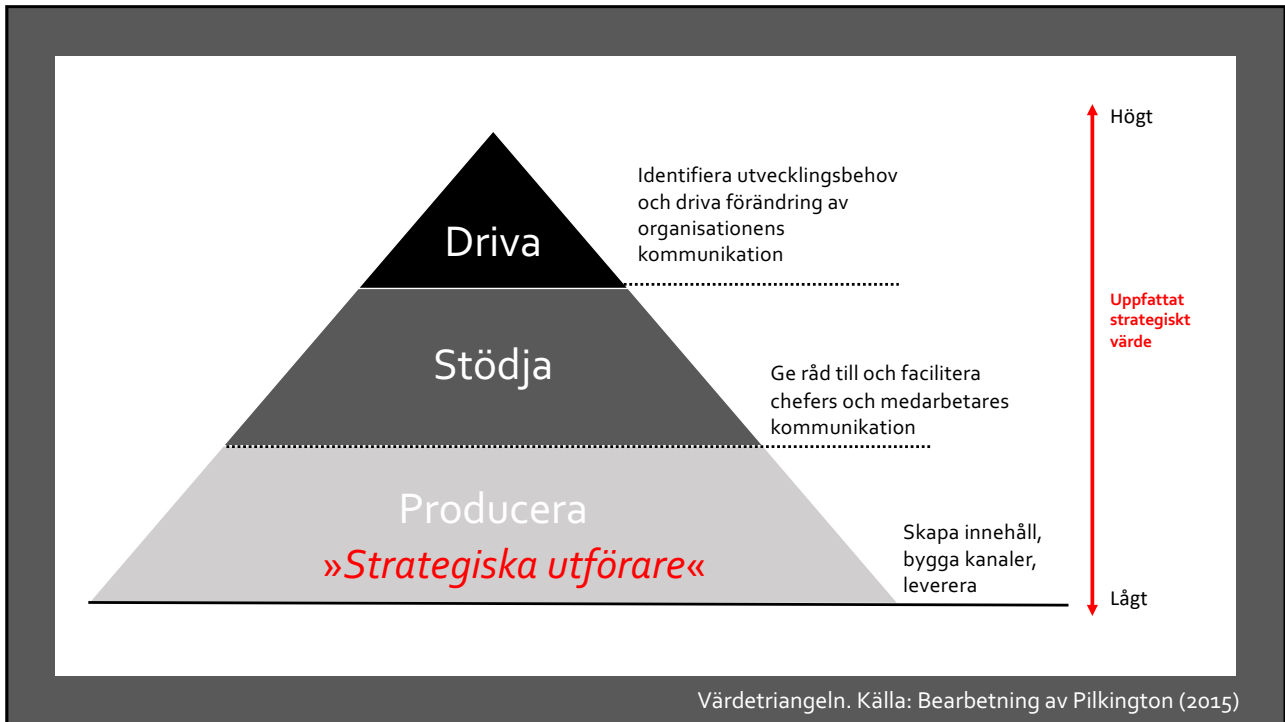
- En flerstämmig organisation
- **Svagheter:** opålitlig, förvirrande, rörig, otydlig
- **Styrkor:** öppenhet, delaktighet, mångfald, personlig, innovativ, autentisk



25

Kommunikatörernas roll

26



27



28

Två huvudbudskap

29



1. Full effekt av digitalisering kräver ett **nytt sätt att tänka kring kommunikation, medarbetarskap och ledarskap**
2. Ytterligare utveckling av kommunikatorsyrket kräver **reflekterande samtal och balansförskjutning** mellan olika roller

30

Fyra rapporter

1. Andersson, R., Heide, M. & Simonsson, C. (2024). »Kommunikativa offentliga organisationer. Strategisk kommunikation som bygger förtroende«.
2. Andersson, R., Heide, M. & Simonsson, C. (2023). »Kommunikatörers professionalisering – en balansakt mellan olika roller«.
3. Andersson, R., Heide, M. & Simonsson, C. (2022). »Digitalisering, kommunikation och förtroende«.
4. Andersson, R., Heide, M. & Simonsson, C. (2021). »Kommunikativt medarbetarskap«.

Lunds universitet, Institutionen för strategisk kommunikation

Ladda ner rapporterna:

<https://portal.research.lu.se/sv/>



31



LUNDS
UNIVERSITET

32