

VARMT VÄLKOMMEN TILL

Intern kommunikation – din
starkaste och mest underskattade
framgångsfaktor

Snart börjar sändningen.



Intern kommunikation:

Din starkaste och mest
underskattade framgångsfaktor



Dagens innehåll

Mats Heide

Intern kommunikation som ett möjlighetsfönster

Frågestund

Paus

Susanne Dahlman

Hög tid att förändra förändringsarbetet!

Eva Willstrand

Vi vet vad som fungerar – varför gör vi inte mer av det?

Pia Westerberg-Selin

Skapa förutsättningar för kommunikation som gör skillnad i förändring

Frågestund

Paus

Heidi Berger och Malin Wettre

Kommunikation som bygger kultur och kundupplevelse

Frågestund

AVSLUT

Mats Heide

Intern kommunikation som ett möjlighetsfönster



INTERN KOMMUNIKATION
som ett
möjlighetsfönster

MATS HEIDE & ANETTE SVINGSTEDT

STRATEGISKT LYSSNANDE

Så blir chefer, medarbetare
och organisationer bättre på att lyssna

Liber

Kommunikationens kraft

SUSANNE DAHLMAN
MATS HEIDE

STRATEGISK
INTERN KOMMUNIKATION
I EN KOMPLEX TID

GOTHIA

Kommunikativa organisationer

Så skapas bättre relationer och förtroende.

Mats Heide
Charlotte Simonsson
Rickard Andersson

Liber

JESPER FALKHEIMER
AND MATS HEIDE

STRATEGIC COMMUNICATION

An Introduction to Theory
and Global Practice

Third Edition

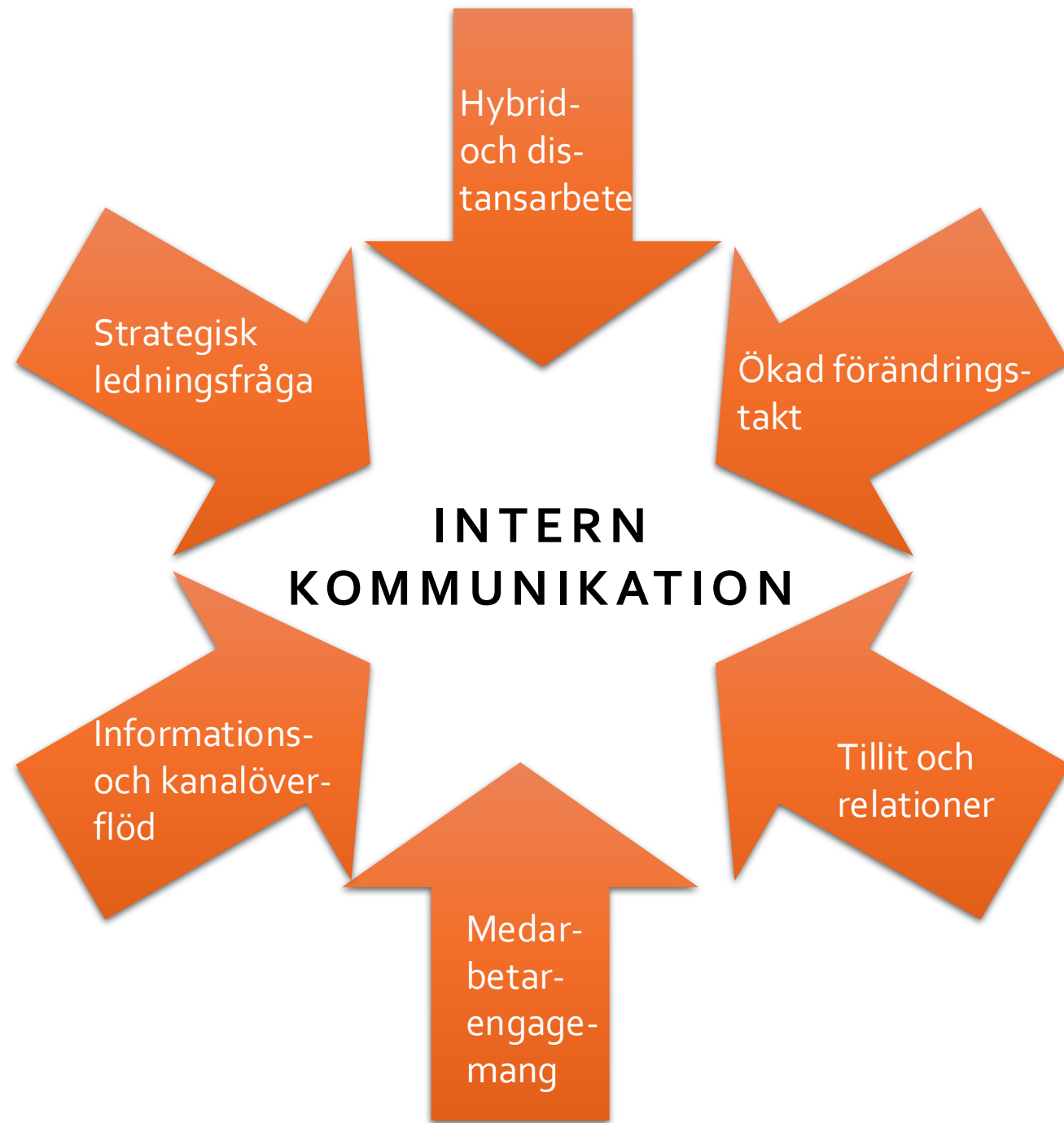


KOSTEN

VARFÖR

ett större intresse för
intern kommunikation

?



VARFÖR

satsa mer på intern
kommunikation

?



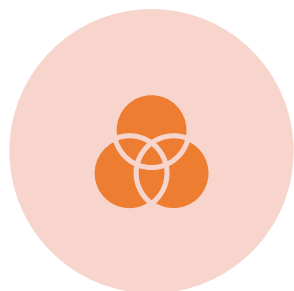
Bättre på att uppfatta
svaga signaler om
problem och kriser

(Cuenca-Fontbona, 2026)



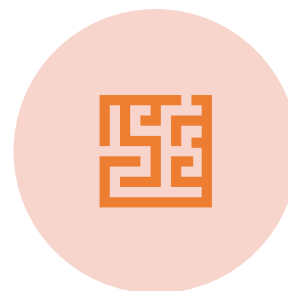
Lyssnar mer på
medarbetarna

(Edmondson, 2024)



3,5 gånger större
konkurrenskraft

(Finney, 2014)



4 gånger starkare
medarbetarengagemang

(Verčič & Men, 2023)



Ökad förståelse med mer
meningsskapande

(Weick, 2005)



Bättre
kommunikationsklimat

(Heide & Simonsson, 2018)

Ändå tas den
många gånger
för given

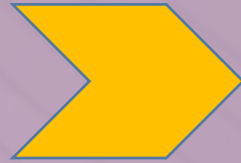
Organisationens mest använda,
men mest underskattade
ledningsverktyg

LEDNINGEN MÅSTE MED!

Intern kommunikation är inte en stödfunktion – den är ledarskapets infrastruktur

När ledningen abdikerar

- Kommunikation ses som informationsspridning
- Frågan hamnar utanför ledningsagendan
- Kommunikationsavdelningen förväntas lösa allt
- Fokus på externa relationer



När ledningen tar kommunikativt ansvar

- ✓ Skapar riktning och mening
- ✓ Bygger tillit och sammanhang
- ✓ Gör strategier begripliga
- ✓ Möjliggör förändring snabbare
- ✓ Stärker innovation och engagemang
- ✓ Ökar organisatorisk motståndskraft

NYCKELBUDSKAP

Intern kommunikation är motorn i kulturutvecklingen, katalysatorn för förändring och grunden för allt ledarskap.

Prioritera den interna
kommunikationen!

ännu mer

Prioritera den interna
kommunikationen!

VAD

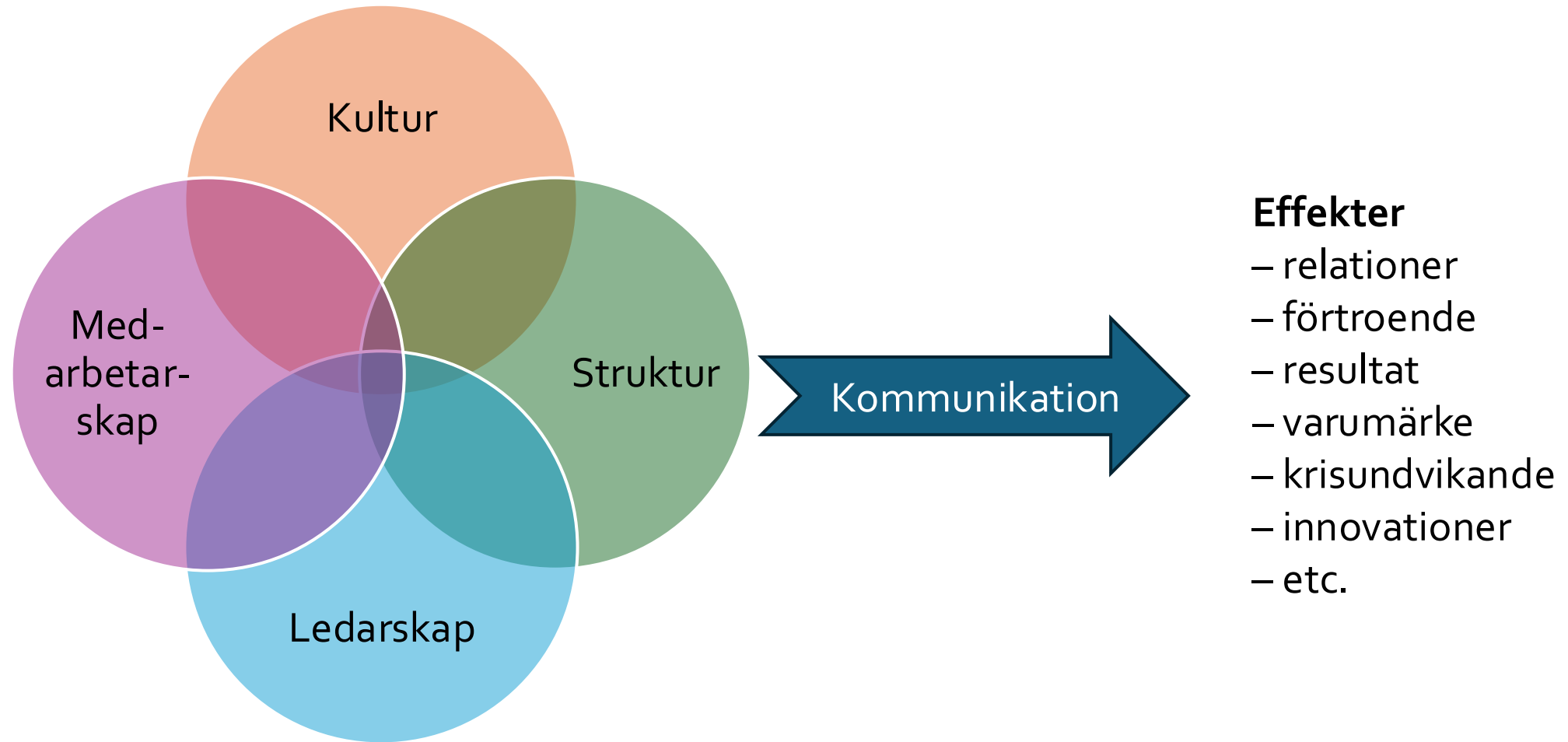
är internkommunikation

?

DEFINITIONER

- Kommunikation är **själva fundamentet** som håller en organisation samman – formell och informell kommunikation.
(Barnard, 1938)
- Medarbetare bör betraktas som viktiga deltagare i organisationen som har rätt att få relevant och meningsfull information för att de ska kunna skapa **förståelse** och **förtroende**. (Heron, 1942)
- Intern kommunikationens syfte är att odla **ömsesidig förståelse** mellan ledningen och medarbetarna. (Men m.fl., 2020)

Intern kommunikation omfattar **all formell** och **informell** kommunikation i en organisation (Falkheimer & Heide, 2026)



VILKA
roller behöver
kommunikatörer ta
?



FÖRFÖRD AV TEKNIKEN

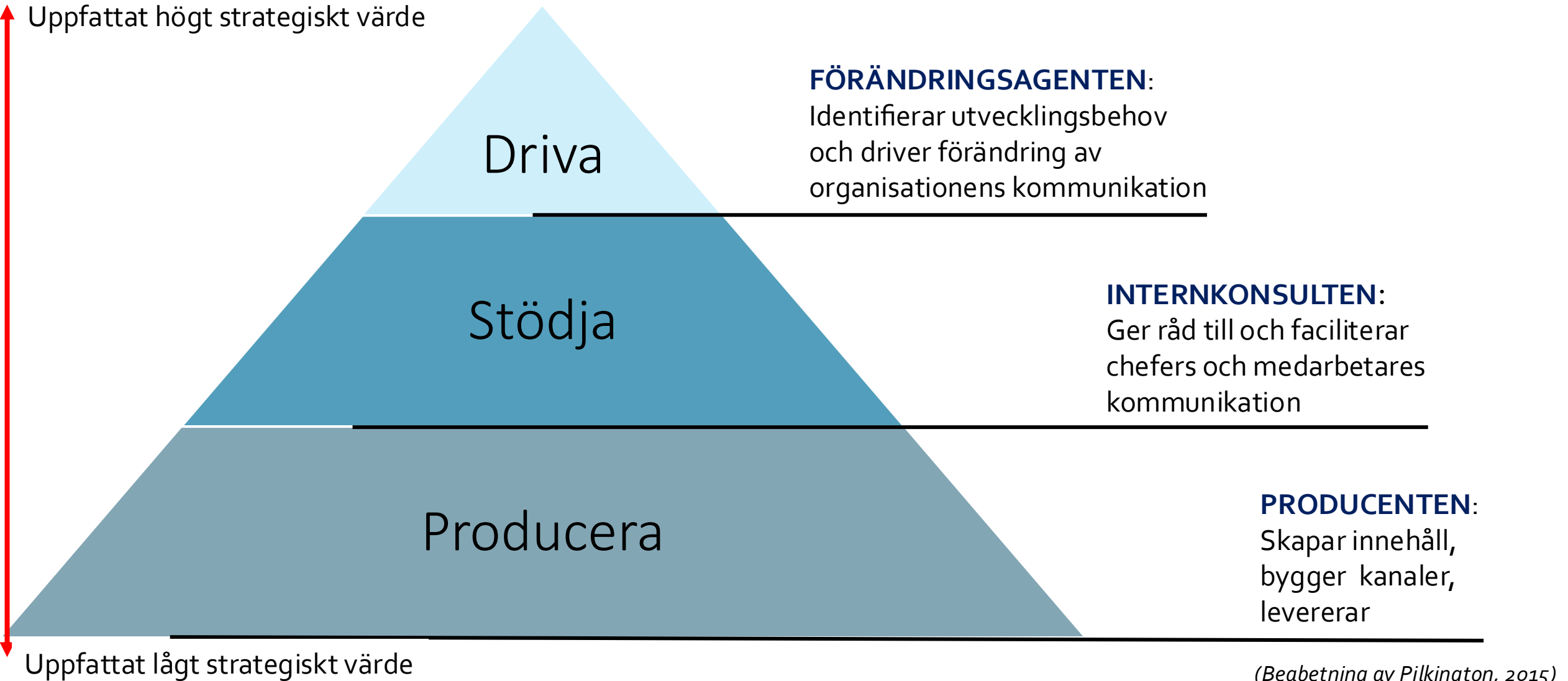


Behov av
reflektion

Professionaliseringsresan måste börja

- Reflektera mera och bryt mönster – prova något nytt
- Fundera över värdeskapande – prioritera
 - Värdetriangeln
 - Communication Value Circle
- Stärk kompetensen i strategisk intern kommunikation

Kommunikatörens värdetriangel – **möjlighetsfönstret**





Relationer och
förtroende



Dialog och
lyssnande

5 gyllene regler för dialog och lyssnande

1. Se dialog som gemensamt meningsskapande
2. Skapa inte informationskyrkogårdar
3. Öka nyfikenheten på andra – ställ fler frågor (internt och externt)
4. Lyssna mer för att förstå andra, lära och utveckla
5. Kommunikatörer – ra rollen som regissör av organisationens dialog och lyssnande

Dagens medskick

Den största risken
i dag är inte dålig
intern kommunikation.

Det är att fortsätta
ta den för given.

Mats.Heide@iko.lu.se



LinkedIn

Frågestund

PAUS



Öppna gärna fönstret
och släpp in lite luft.





Susanne Dahlman

Hög tid att förändra
förändringsarbetet!

Förändra förändringsarbetet!

Susanne Dahlman

- Rådgivning och konsultstöd inom strategisk och intern kommunikation
- Yrkesföreningen Sveriges kommunikatörer
- Kommunikationschef (Alfa Laval, IKEA, Perstorp) – och vice VD konsultföretaget Nordisk Kommunikation
- www.susannedahlman.com

SUSANNE DAHLMAN & MATS HEIDE

STRATEGISK INTERN KOMMUNIKATION

– led organisationer med kommunikation

Liber

SUSANNE DAHLMAN
MATS HEIDE

Kommunikationens *kraft*

STRATEGISK
INTERN KOMMUNIKATION
I EN KOMPLEX TID

GOTHIA
KOMPETENS



Intern kommunikation – en outnyttjad potential



Strategisk intern kommunikation gör det lättare att förändra

Förändring är en överlevnadsfråga



Tre myter om förändring i organisationer

1. Planerad förändring är oundviklig



2. "Motstånd" bland medarbetarna är dåligt





3. Envist kampanjandet och mer information är bra

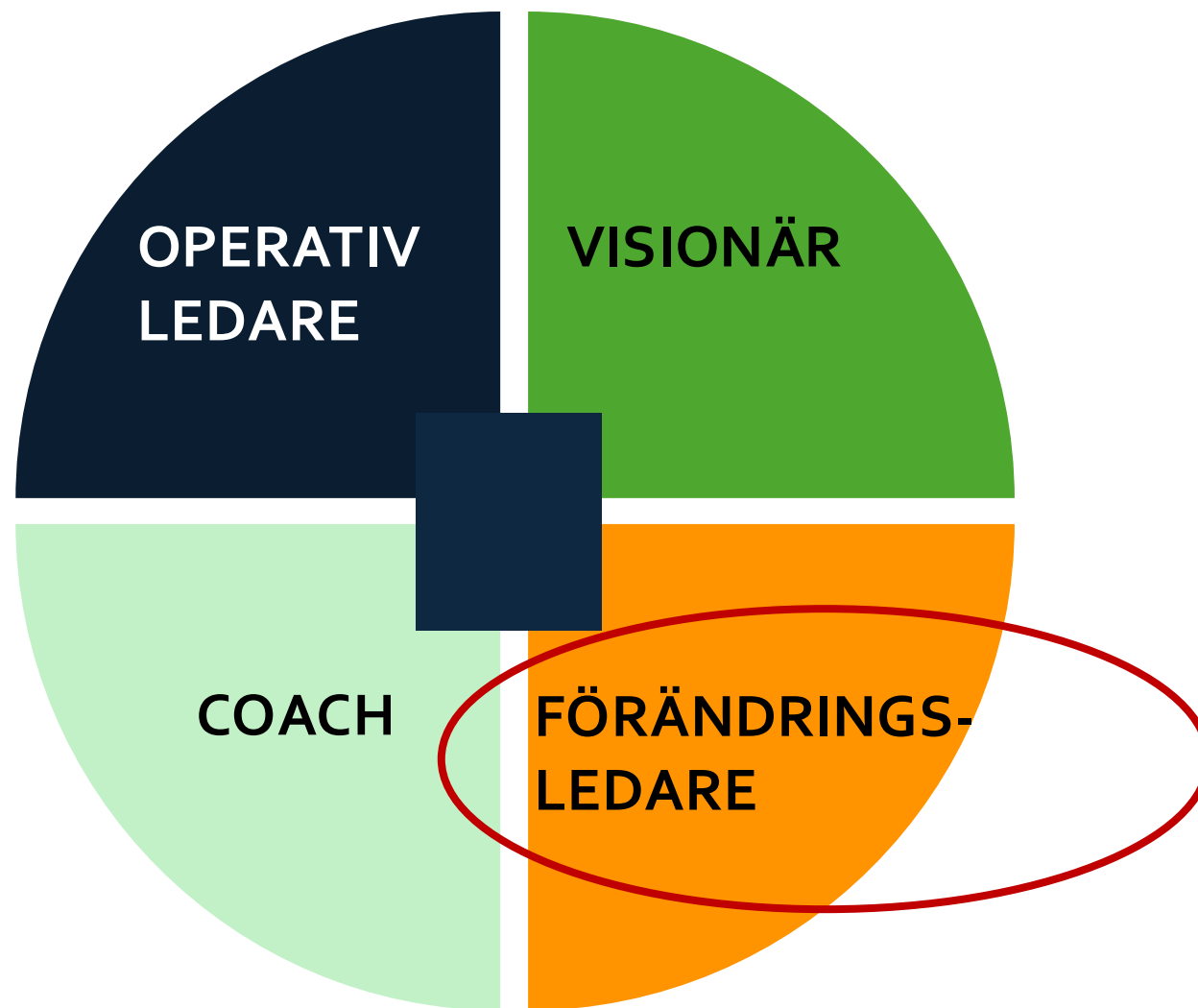
Därför misslyckas förändringsarbetet

1. Ledningen ses som centrala – medarbetarna ses som passiva och inte lika viktiga.
2. För mycket fokus på initiativtagarnas strategier och mottagarnas reaktioner.
3. Reaktionerna hos medarbetarna förminskas och och befogad kritik förkastas.
4. Meningsskapandet kring förändringen sker när medarbetarna får diskutera med varandra – istället får de individuell feedback och coachning.
5. Framgångsrik förändring är inte alltid att ledningens ursprungliga vision realiseras – potentiella svagheter och förslag från medarbetare kan göra den bättre.



Kommunikativt ledarskap

– förändringskommunikation = kärnkompetens





Från förändringskurva till en ny syn på medarbetarna...



A close-up photograph of a person's arms and hands. The person is wearing a white t-shirt and a plaid shirt tied around their waist. They are holding a bright green megaphone with both hands. The background is a light-colored, textured wall.

MOTSTÅND?

Sluta prata om »motstånd«

»Motståndets« värde

Kan ge energi till
förändringsprocesser, fel
upptäcks lättare,
felaktiga antaganden
identifieras enklare

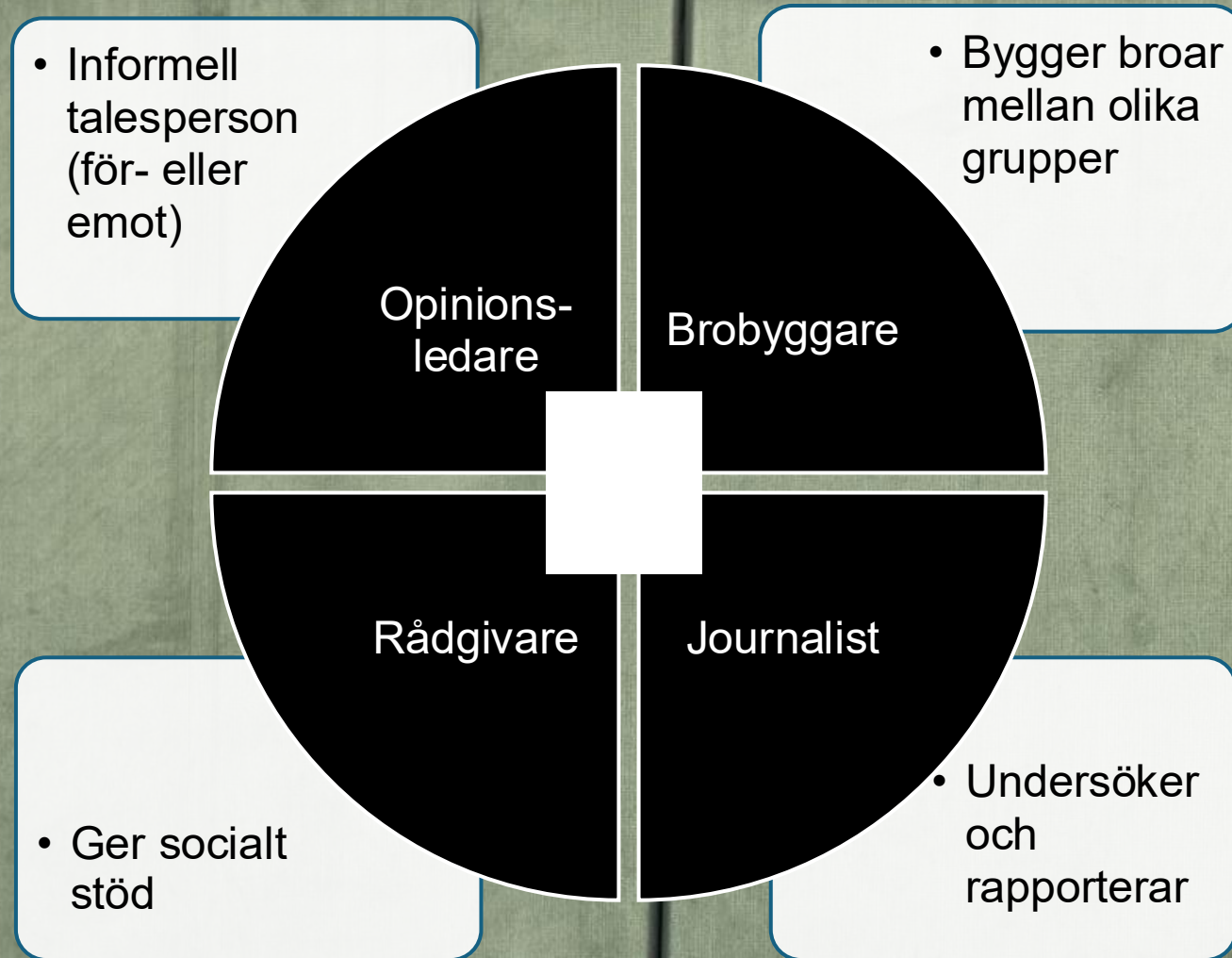
Hjälper mot självillusioner
och »grupptänkande«

Kan leda till mer
engagemang, tillit,
rättvisa,
och vilja att hjälpa till

**Från passiva
till aktiva medarbetare**



Medarbetare som bidrar till förändring



**Dialog och lyssnande
– superverktygen för förändring**



Säkra dialogkompetens

Undersöka nya
möjligheter,
och engagera

Lyssna

Nyfikenhet

Respekt

Fråga

Reflektera



Så här gör vi...



Joakim Lundin
HR-chef, Skellefteå kommun



Helen Herrberth
Kommunikationschef, Alfa Laval



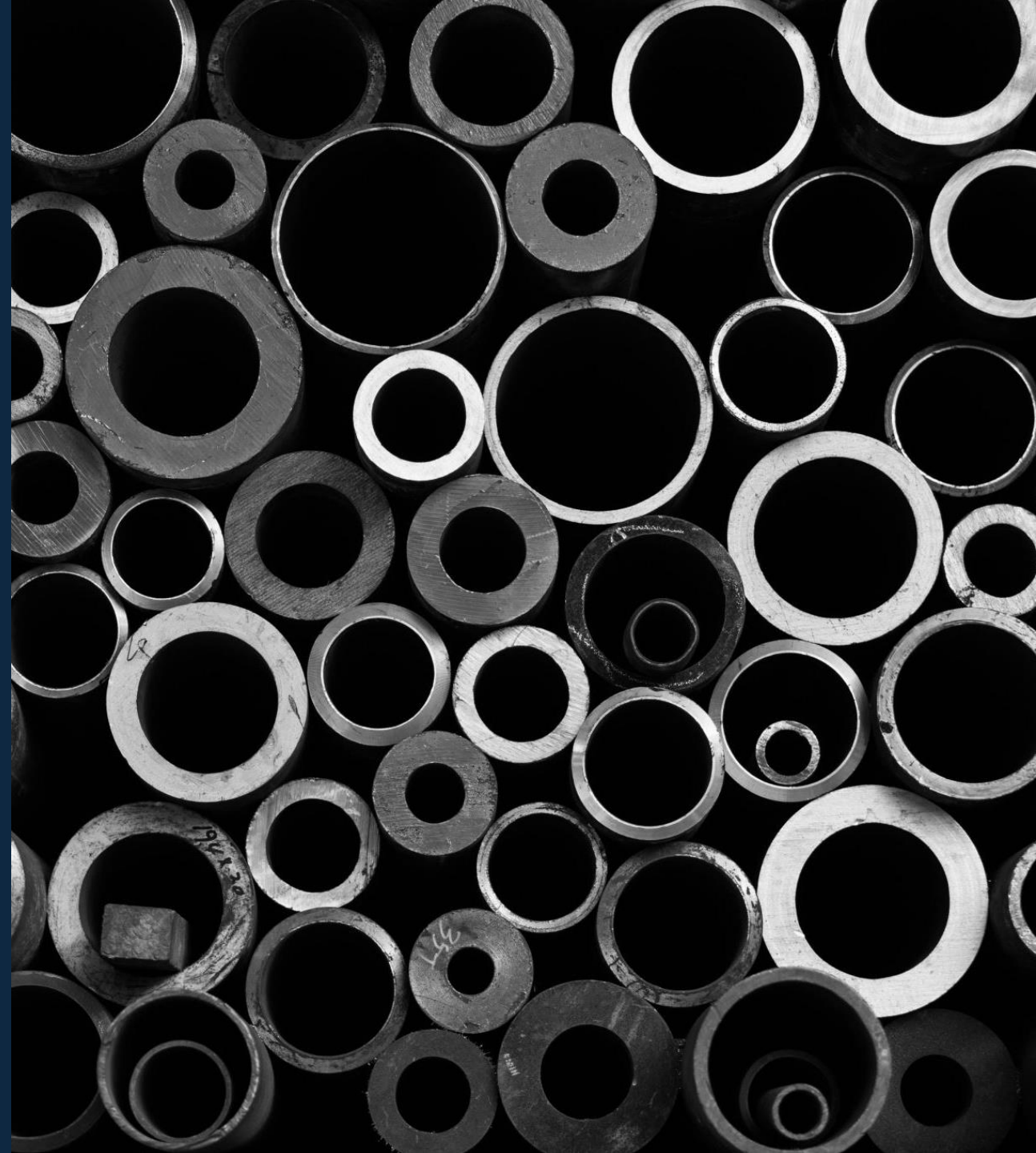
Johan Olofsson
Förvaltningsdirektör, Göteborgs stad

Dynamisk hantering av förändringsarbete

Mening – både de som driver och de som berörs av förändringen måste ägna sig åt att försöka förstå och förklara vad den innebär. Ansvar och roller måste bli tydliga. Olika uppfattningar om förändringen, dess konsekvenser, utmaningar och möjligheter måste komma fram och inte sopas under mattan.

Nätverk – här är relationer i fokus. De som driver förändringen och de som påverkas av den på olika sätt måste förhålla sig till varandra och till hur olika grupperingar berörs. Här gäller det att vara medveten om vilka aktörer i organisationen som man behöver kommunicera med, övertyga eller till exempel få stöd från.

Tillämpning – ta hänsyn till och arbeta med förutsättningarna för och genomförandet av förändringen, till exempel praktiska frågor, nya riktlinjer, nya digitala plattformar som ska underlätta förändringen – eller nya sätt att mäta resultat – eller utveckling av nya produkter och tjänster till kunder och medborgare.



Tips för bättre förändringskommunikation

- Lämna den traditionella top-down-kommunikationen – strategier ska göras tillsammans och inkludera medarbetarnas och chefernas expertis.
- Var lyhörd för olika intressen samtidigt – sätt fokus på organisationens vinster OCH vad olika chefer och medarbetare kan vinna på förändringen.
- Sluta prata om »motstånd« till förändringen – energin som kan uppstå, t ex oro och skepticism, förhindrar ”grupptänk” och misstag.
- Säkra dialogkompetens i organisationen – förändring kräver dialog mellan dem som ska driva den och dem som ska genomföra den.
- Skapa en tvärfunktionell grupp med expertkompetens kring förändringsarbete – undvik silos och skapa mening kring förändringen.

Vad ska de göra för att lyckas bättre med förändringsarbetet?



Ledningen

Cheferna

Medarbetarna

Kommunikatörerna

SUSANNE DAHLMAN
MATS HEIDE

Kommunikationens *kraft*

STRATEGISK
INTERN KOMMUNIKATION
I EN KOMPLEX TID

<https://www.gothiakompetens.se/kommunikationens-kraft-p77415619>



Två utbildningar i Sveriges kommunikatörers regi

20 oktober:
Utbilda chefer i kommunikativt ledarskap
(train-the-trainer)

27 oktober:
Strategisk intern kommunikation



Eva Willstrand

Vi vet vad som fungerar –
varför gör vi inte mer av det?



Vi vet vad som fungerar – varför gör vi inte mer av det?

I samarbete med Sveriges Kommunikatörer

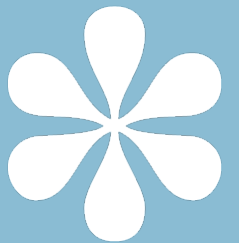
28 september 2026

Föreläsare: Eva Willstrand

(varmt välkommen att kontakta mig direkt på eva@evawillstrand.se för eventuella frågor)

HR och kommunikation kan tillsammans bidra till beteendeförändring som stärker kommunikation i alla led, arbetsmiljö och resultat.

- ✓ Börja med att enas kring de områden där samarbete skapa mest ökat värde.



Arbetet startat med oss

- Hur tänker vi egentligen kring vårt eget uppdrag?
- Hur ser vi på vår egen roll och eventuella behov att förändra/justera?
- Hur ser vi på arbetet med att stötta ledare/chefer att bli trygga i sin kommunikation? *Utöver* att tillhandahålla praktiska verktyg?



Frågor när vi vill få till en förändring

- ❖ Sitter vi fast i gamla mönster och beteenden?
- ❖ Har vi tillräckligt med mod för att prova något nytt?
- ❖ Har vi tillräckligt med mod för att agera på oönskade beteenden?
- ❖ Har vi tillräckligt med nyfikenhet, idoghet och uthållighet (förändring är ingen engångsinsats)



Vi är vad vi gör, inte vad vi säger att vi är

Självbild – insikt

Jag vet:

- ✓ hur andra ser på mig,
- ✓ hur andra påverkas av mitt beteende,
- ✓ hur jag blir påverkad av andras beteende.



Vill du få min självskattningsövning?

Gå in på www.evawillstrand.se

Under KONTAKT fyller du i dina uppgifter och skriver följande i Meddelanderutan:

”Sveriges Kommunikatörer Webinar 28/9 - Självskattningsövning”

Gratis såklart!





MÄNNISKOR PÅVERKAR MÄNNISKOR

LinkedIn/EvaWillstrand
www.evawillstrand.se



Pia Westerberg-Selin

Skapa förutsättningar för kommunikation
som gör skillnad i förändring

FÖRUTSÄTTNINGAR

för bättre resultat genom effektiv intern kommunikation

Pia Westerberg-Selin

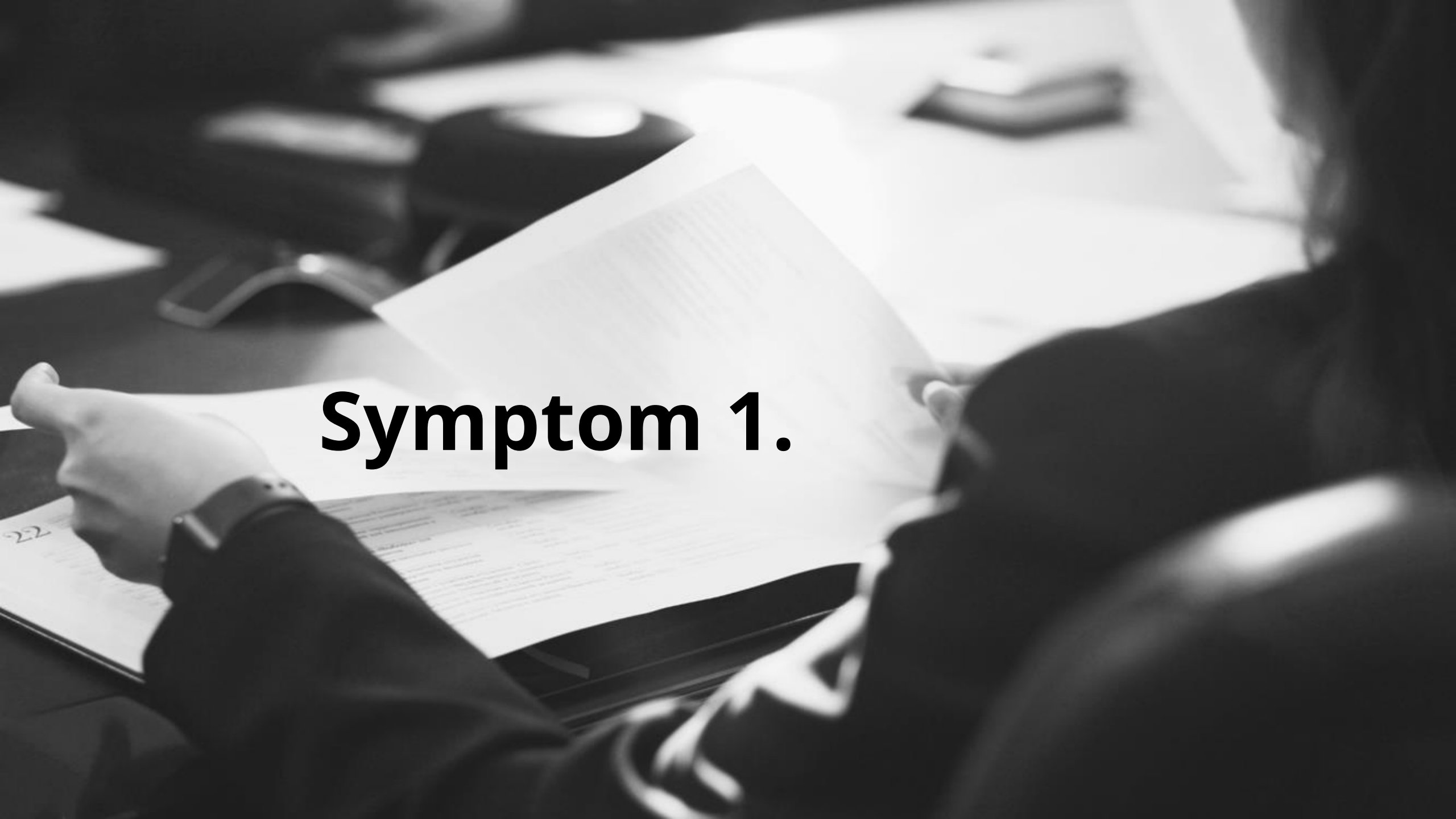
Kommunikations- och förändringsledare

Kommunikationschef, Luleå Kommun





SYMPTOM → ORSAK → **FÖRUTSÄTTNINGAR** → RESULTAT

A black and white photograph of a person in a dark suit sitting at a desk, reviewing documents. The person's hands are visible, holding and pointing to the papers. The desk is cluttered with various papers and office supplies. The text "Symptom 1." is overlaid in the center of the image.

Symptom 1.

SYMPTOM

Chefen läser innantill



ORSAK

Inte gjort till sin egen



FÖRUTSÄTTNING

Ägarskap

RESULTAT

Ledaren kan skapa förståelse,
engagemang och ägarskap.



Skapa ägarskap

FÖRSTÅ → BEARBETA → BERÄTTA → AGERA

Reflektion

Ge ansvar

Arbetsgrupper

Återberätta
med egna ord

Visa och förklara
planen

Uppföljning

Symptom 2.



SYMPTOM

Stora ord



ORSAK

Inte konkretiserat



FÖRUTSÄTTNING

Tydlighet

RESULTAT

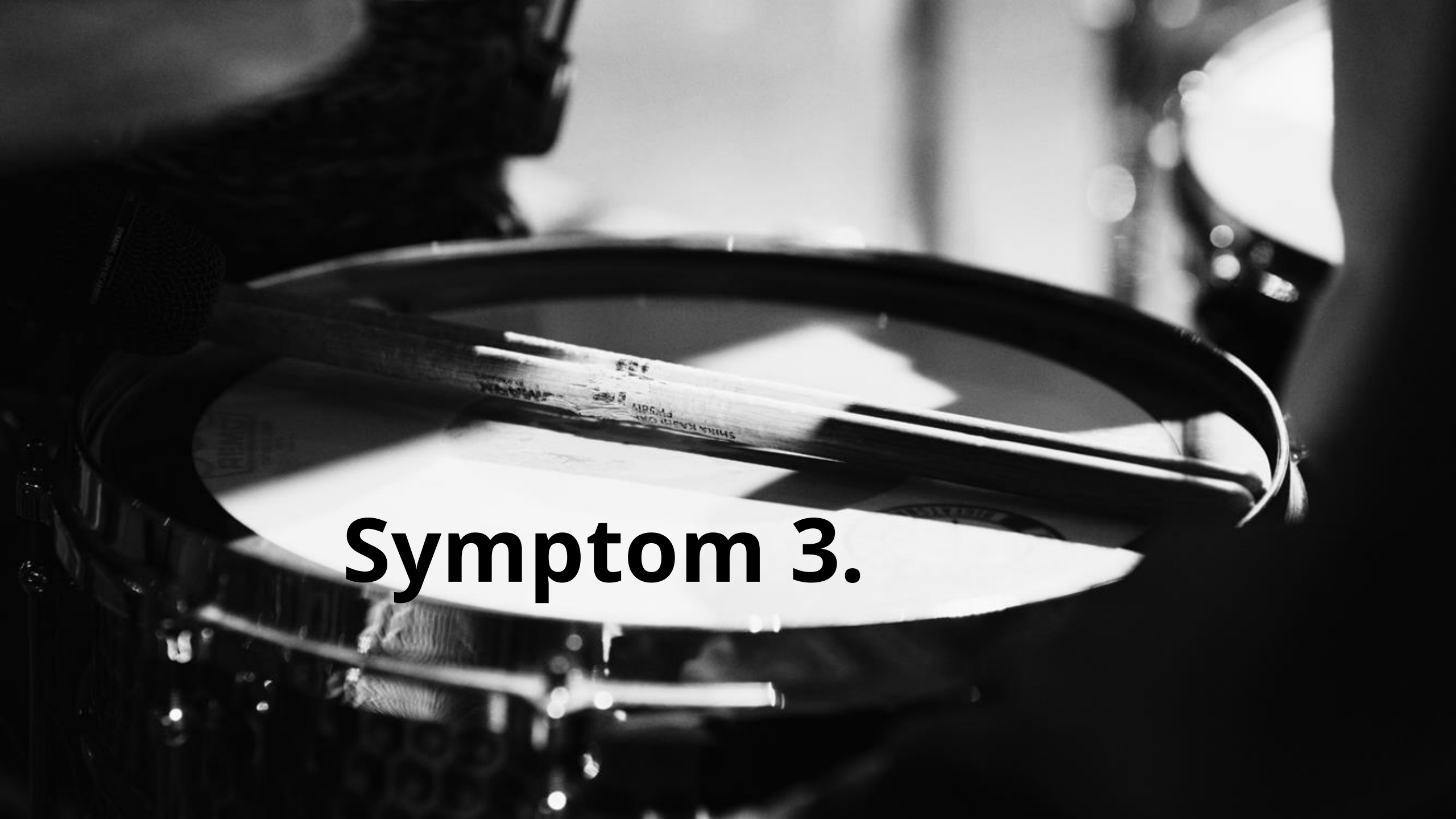
Översättningsbart.
Genomförandekraft och
förflyttning.



Tydlighet

FRÅGA → BORRA → UTMANA → FACILITERA





Symptom 3.

SYMPTOM

Tystnad



ORSAK

Ingen plan för
genomförandet



FÖRUTSÄTTNING

Aktiveringsplan

RESULTAT

Förståelse, involvering,
engagemang, lärande, ägarskap
och förflyttning.



Förbereda och planera

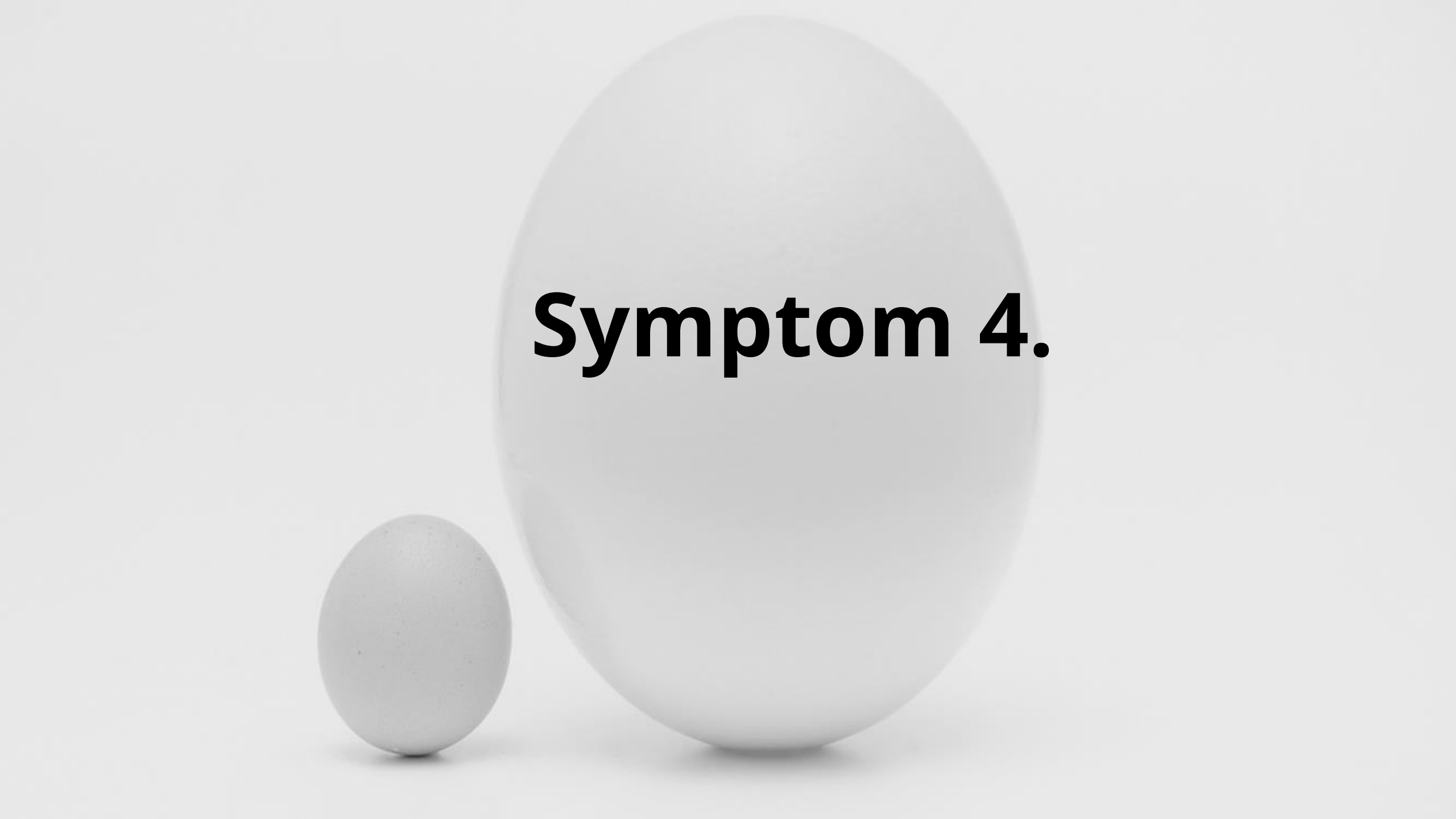
FÖRSTÅ → PLANERA → AKTIVERA

Vad ska förändras?
För vem?
Vad påverkar?

Vad behöver hända?
Vem gör vad?
När?

Varför?
På vilken nivå?
Hur?

Känna till → Förstå → Pröva → Använda

The image features two white, smooth, oval-shaped objects, resembling eggs, set against a plain white background. One egg is significantly larger than the other, positioned to its right and slightly behind it. The text "Symptom 4." is printed in a bold, black, sans-serif font across the middle of the larger egg. The lighting is soft and even, creating subtle shadows beneath the eggs.

Symptom 4.

SYMPTOM

Olika berättelser



ORSAK

Olika förståelse



FÖRUTSÄTTNING

Samsyn

RESULTAT

Tydlighet, riktning, förtroende och förmåga.



Samsyn

VARFÖR → VAD → VÄRDE → VAD KRÄVS

Varför behövs
förändringen?

Vad ska bli
annorlunda?

Vilken nytta ska
skapas?

Vad behöver vi
kunna?

Vad händer om vi
inte förändrar?

Hur stor är
förflyttningen?

*DIALOG → BEARBETA → FÖRSTÅ → SAMSYN →
GEMENSAMT ÄGARSKAP*



Symptom 5.

SYMPTOM

Mekaniskt



ORSAK

Känslomässig distans



FÖRUTSÄTTNING

Hjärta, känslomässig förankring.

RESULTAT

Autenticitet, trovärdighet och tillit.



Känslomässig förankring

SYNLIGGÖR → SKAPA UTRYMME → BALANSERA

Vikten av
känslomässig
förankring.

För reflektion och dialog.

Människan och
uppdraget.

Hjärta och hjärna.

Vilka symptom ser du och vilka
förutsättningar behöver du?



Fördjupa perspektiven



Frågestund

PAUS



Öppna gärna fönstret
och släpp in lite luft.



Heidi Berger och Malin Wettre

Kommunikation som bygger kultur och kundupplevelse

Lärdomar från över tio år som Great Place to Work och branschens högsta kundnöjdhet



Stångåstaden

Heidi Berger, Marknads- och kommunikationschef
Malin Wettre, Affärsstödschef & HR





Kort om Stångåstaden i Linköping

Antal bostäder

19 000

Antal kunder

33 000

Antal anställda

190

Omsättning

1,8 Mdr

Investeringar i att bygga nytt

8 Mdr till 2029

Investeringar i ombyggnation/renovering

300 Msek per år

Många flygrelaterade bolag

Kommunalt bolag

Ägare

**Linköpings
kommun**



Vår framgång handlar om

Varför **kommunikationen** faktiskt bidrar till **kultur** och **resultat**

- Värdegrund
- Ledarskap
- Delaktighet
- Transparens

Vår grundtes:

Transparens + Delaktighet + Ledarskap + Värdegrund

Engagemang → Stolthet → Bättre kundupplevelse



Transparens

- Platt organisation där alla medarbetare ges mandat och förtroende
- Involverar tidigt - lyssnar in och är öppna
- Bryter ner affärsplaner på individnivå
- Följer upp löpande under året och justerar om det behövs
- Internkommunikationen är en del av bolagets övriga kommunikation
- Tillgängliga och möter upp
- Skapa förtroende genom kommunikation
- Våra medarbetare är våra viktigaste budbärare



la, Nypa,
formen

a orden?



ala tvillingar

a och förbättra. Det gillar



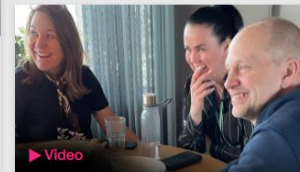
**Robert bygger
1000 bostäder**

Känd som Mr Ebbepark, är med och styr upp kalaset. "Det är klart jag är



Fredrik har ordet

"Vi vill ha en kultur där vi gör varandra bättre"



En film!

Japp, en film...



**De blev (förra)
årets team**

Träffa jättegänget!



**Liverapportering
stormöte**

Nyfiken på ett stormöte? Se vår liverapportering i efterhand!

Delaktighet

- Workshops
- Stormöten
- Dialog
- Återkoppling
- Ambassadörer
- Vi utgår från vårt uppdrag
- Omvärldsbevakning
- Prioritering efter det som skapar störst värde
- Bryter ner riktningen till mål, aktiviteter och personliga målkort



Ledarskapet – tydligt och enat

HR:

- Chefsträffar varje månad - ledarforum
 - Gemensam målbild
 - Workshops
- Gemensam ledarutveckling vartannat år

Kommunikation:

- Bygga förtroende
- Stödja affären
- Stärka varumärket och kundupplevelsen
- Bidra till ett bättre Linköping



Helhet och stolthet

- Introduktionen, alla besöker olika delar av verksamheten
- Inblick där medarbetare berättar om sitt arbete för alla medarbetare
- Stormöten – workshops och förankring (HR + Kommunikation)
- Prao - alla förväntas följa en kollega
- Rundturer och visa upp våra olika verksamheter
- Deltagande på event och kundaktiviteter

97%

Väl mottagen vid
introduktion



Kundupplevelsen

- Skapa förtroende genom kommunikation
- Våra medarbetare är våra viktigaste budbärare
- Skapa enkel och relevant kommunikation genom kundresan
- Stödja uthyrning och affärsutveckling
- Synliggöra byggnation, hållbarhet och samhällsnytta
- Utveckla digitala kanaler och självservice
- Stärka kultur, internkommunikation och förändringsförmåga
- Bygga förtroende hos kunder, medarbetare, ägare och samarbetspartners.





Nyckeltal medarbetare

Stångåstaden

- Engagemang 89 %
- Ledarskap 88 %
- Psykologisk trygghet 91%

Enskilda frågor

- Känner du dig trygg med att berätta om misstag i din arbetsgrupp? 96 %
- Upplever du att medarbetarna ges mycket ansvar? 97 %
- Är du stolt över hur vi bidrar i samhället? 94 %
- Lever du enligt vår värdegrund i vardagen? 97%

Övriga nyckeltal internt medarbetare

- Personalomsättning 8,6 %
- Hur stor andel lediga jobb går till interna kandidater 37 %
- Total sjukfrånvaro 3,1 %





Nyckeltal kunder

Stångåstaden (större fastighetsbolag med 11 000 – 47 000 lgh)

- NKI Service index **85,6** (snitt 10 år 83,6 %)
- Trygghet **84,6** (snitt 10 år 83,6 %)

Enskilda frågor

- Kundens helhetsbetyg **90,2**
(5,5 % över branschmedelvärdet)
- Rekommendera oss som hyresvärd **90,2**
(5,6 % över branschmedelvärdet)

Varumärke och kommunikation

- Varumärkesindex **63**
- Kännedom logotyp **97**
- Engagemang i interna kanaler **94 %** (vi når 87% av alla anställda per vecka i vår interna information)
- Engagemang i externa kanaler **67 %** (öppningsfrekvens nyhetsbrev)



The background is a stylized illustration. On the left, there are green hills with several green pine trees and two pink wind turbines. In the middle ground, there's a city skyline with various buildings, including a church with a tall spire and a modern skyscraper with a pink logo. The sky is light blue with a few white clouds. In the foreground, a person with blonde hair, wearing a pink sweater and purple pants, is walking away from the viewer on a dark blue path. The path is lined with large, rounded green bushes on the left and trees on the right.

Varför lyckas vi

- Jobbat med vår kultur konsekvent väldigt länge
- Kommunikation som ett ledningsverktyg
- Delaktighet är en del av styrningen
- Vi bygger förståelse för helheten
- Cheferna är kulturbärare
- Vi kopplar kultur till kundupplevelsen
- Medarbetare – engagemang – kund - verksamhetsresultatet
- När medarbetarna förstår uppdraget, känner delaktighet och stolthet, fattar vi bättre beslut i vardagen. Det leder till bättre kundupplevelse och stärkt varumärke

Vårt framgångsrecept

- Vi bygger kultur långsiktigt
- Vi involverar före vi beslutar
- Delaktighet skapar förankring
- Vi kommunicerar tidigt och transparent – internt och externt
- Tillit byggs genom öppenhet
- Vi skapar förståelse för helheten
- Alla behöver förstå sitt bidrag
- Vi ser sambandet mellan medarbetare och kunder
- Engagerade medarbetare skapar bättre kundupplevelser
- Varumärket byggs inifrån och ut



Frågestund

Stort tack för i dag!

Här hittar du alla våra
utbildningar inom intern kommunikation. →



 Accelerator