



IK  26

Intern Kommunikation i Danmark

– hvor står faget i dag, og hvor er det på vej hen?

En analyse af intern kommunikations rolle, prioriteringer og udvikling i større danske virksomheder.

Forord

Da vi i 2013 udgav den seneste analyse af intern kommunikation i Danmark, IK13, var feltet i bevægelse. Faget havde netop fået adgang til ledelseslokalet og blev omtalt som en forretningspartner. En titel, der dengang havde et skær af ambition mere end realitet over sig. Tretten år senere er spørgsmålet ikke længere, om intern kommunikation har flyttet sig, men hvor langt faget er kommet og i hvilken retning, det har flyttet sig. Det har vi sat os for at undersøge.

Denne analyse om intern kommunikation i Danmark i 2026 - IK26 - er en pejling. Den dokumenterer den danske interne kommunikation i en tid, hvor flere dynamikker udfordrer de interne kommunikationsafdelinger på samme tid. Al ændrer arbejdsformer, prioriteringer og forventninger. Hybridarbejdet er blevet hverdag. Linjelederne forventes at kommunikere mere, men har mindre tid til dialog med de enkelte medarbejdere. Geopolitisk uro og stigende usikkerhed har gjort den interne kommunikation til et spørgsmål om tillid og ikke bare information. Samtidig accelererer tempoet i forandringer, transformationer, strategiskift og ledelsesskift, hvilket øger behovet, men også udfordringerne for intern kommunikation.

For at forstå udviklingen, har vi stillet 40 kommunikationsansvarlige fra nogle af Danmarks største private og offentlige virksomheder en række spørgsmål om deres interne kommunikationspraksis. Vi har holdt deres svar op mod resultaterne fra 2013 og samtidig sat dem i perspektiv med internationale studier.

Resultatet er denne analyse, der giver et aktuelt billede af den interne kommunikation i danske virksomheder. Her kan du dykke ned i udviklingen og få indsigt i, hvordan kommunikationsansvarlige prioriterer, organiserer og navigerer i dag samt hvilke tendenser, der præger faget netop nu.

Den er skrevet til dig, der arbejder med intern kommunikation eller leder en kommunikationsafdeling og ønsker et aktuelt perspektiv på området. Brug den som en anledning til refleksion, diskussion og handling.

Vi vil gerne rette en stor tak til de deltagende virksomheder og organisationer i analysen.

Læs den, brug den. Og lad dig udfordre.

God læselyst.

Resonans Partners
København, august 2026

Indhold

1 Executive summary

2 Resultaterne

- 2.1 Organisering, struktur og budget
- 2.2 Ansvarsområder og kompetencer
- 2.3 Aktiviteter og prioriteringer
- 2.4 Samarbejde og inddragelse
- 2.5 Kommunikationskanaler
- 2.6 Ledelseskommunikation
- 2.7 Strategi og måling

3 Intern kommunikation i en international kontekst

4 Identitet — tre roller for den interne kommunikationsfunktion

5 Konklusion og perspektivering

6 Om rapporten — metode og datagrundlag

7 Deltagende virksomheder

Executive summary

For den travle læser. Hovedlinjerne kogt ind.

Den interne kommunikation har vundet en mere strategisk plads i de danske virksomheder, men potentialet er langt fra indfriet. Topledelseskommunikationen står stærkt, mens linjelederkommunikation fortsat er den åbne flanke. AI er rykket fra eksperiment til at være en selvstændig dagsorden. Strategi fylder mere end nogensinde, mens måling og governance halter efter. Opgaveporteføljen vokser, men ressourcerne følger ikke med.

1.1 Hvad har ændret sig det seneste årti

IK13-analysen satte en streg i sandet. Tretten år senere kan vi måle, hvor langt den interne kommunikation har flyttet sig i de danske virksomheder, og hvor det står stille.

Den vigtigste bevægelse er, at rollen som strategisk partner er blevet konsolideret. I 2013 var det en ambition. Allerede dengang pegede virksomhederne på forretningsforståelse som den vigtigste kompetence og på topledelsen som den vigtigste samarbejdspartner. Begge tendenser er forstærket i dag. Forretningsforståelse vurderes stadig som en af de absolut vigtigste kompetencer, hvor 74 procent angiver den som meget vigtig. Samtidig samarbejder hele 98 procent dagligt eller ofte med den øverste ledelse. Men under overfladen er der sket en forskydning. Rådgivningsrollen kræver i dag flere kompetencer end tidligere. Både strategi og planlægning, rådgivning af ledere og forandringskommunikation ligger nu alle højt på kompetencelisten. Tilsammen tegner det et billede af et fag, der i højere grad er blevet en del af ledelses- og forretningsarbejdet.

Den næstvigtigste bevægelse handler om kanalrepertoiret. I 2013 var multimix af kanaler den store trend. Intranettet og lederne var de vigtigste. I 2026 er lederne fortsat helt centrale, hvor den nærmeste leder vurderes som en vigtig kanal af 89 procent af virksomhederne. Til gengæld er intranettet faldet i betydning. Kun 21 procent vurderer nyheder på intranettet som meget vigtige. Det skrevne ord på en platform vejer mindre, mens den direkte kommunikation fra en leder vejer mere.

Den tredje bevægelse er ny siden 2013. Hastigheden i forandringer, AI som selvstændig dagsorden og nye arbejdsformer med hybridarbejde har ændret rammerne for faget og skubbet kompetencekravene i en retning, man ikke kunne forudse dengang.

Det, der til gengæld ikke har rykket sig, er linjeledernes svage kommunikationsposition - målingens fortsatte skyggestatus - og en vis træghed i, hvor tidligt intern kommunikation inddrages i forretningsbeslutninger.

1.2 Vigtigste tendenser

Seks tendenser dominerer billedet i 2026. Tilsammen viser de et kommunikationsfag, der har fået en stærkere strategisk rolle, men som nu skal omsætte den position til reel indflydelse, bedre dokumentation og skarpere prioritering.



Rollen som strategisk rådgiver er vundet, men inddrages stadig for sent

Intern kommunikation er blevet en strategisk rådgivningsfunktion, og er ofte i daglig dialog med den øverste ledelse. Ledelsen beder ofte om råd om intern kommunikation og der lyttes til de råd, der gives. Der tegner sig samtidig et billede af, at rådgiverne ofte først træder ind, når beslutningerne er truffet, og ender dermed med at rådgive om budskaber snarere end at medvirke til at forme beslutninger.



Linjelederen er fagets største uudnyttede potentiale

Lederne er virksomhedernes vigtigste kommunikationskanal, men netop her viser resultaterne en svaghed. Den øverste ledelse vurderes høj på troværdighed og evnen til at skabe retning, mens linjelederne scorer markant lavere, især på deres evner til at kommunikere de overordnede budskaber. Hvis virksomheder ønsker at styrke deres interne kommunikation, ligger det største uudnyttede potentiale hos de nærmeste ledere, der hver dag skal omsætte virksomhedens strategi til noget, medarbejderne kan forstå, relatere sig til og handle på.



AI er ikke længere et eksperiment – det er en ny kernekompetence

Generativ AI er rykket fra eksperiment til prioritet. 47 procent vurderer AI som en meget vigtig kompetence, og teknologien er nu blandt de områder, virksomhederne forventer at bruge mest fokus på de kommende år. Spørgsmålet er ikke længere, om AI bliver en del af intern kommunikation, men hvordan den skal styres, anvendes og integreres ansvarligt. Det gør AI til en kommunikationsopgave og ikke kun en teknologisk platform.



Måling er udbredt – men viser sjældent, om kommunikationen virker

Syv ud af ti virksomheder måler på deres interne kommunikation. Men de fleste måler aktivitet - læsertal, åbningsrater og engagement – mens der sjældent måles på forståelse, adfærd eller sammenhængen mellem kommunikation og forretningsmæssige resultater. Samtidig vurderer kun 18 procent måling som en meget vigtig kompetence. Faget er blevet mere strategisk, men mangler endnu at udvikle samme styrke i at dokumentere sin forretningsmæssige værdi.



Kommunikationskanaler handler mindre om platforme og mere om mennesker

Udviklingen inden for kommunikationskanaler siden 2013 er tydelig. Fokus er flyttet fra platforme til mennesker. Intranettet er blevet infrastruktur, mens nærmeste leder og den øverste ledelse er de vigtigste kommunikationskanaler. Intern kommunikation handler i stigende grad om at skabe forståelse gennem relationer frem for at distribuere indhold gennem digitale kanaler.



Flere opgaver og flade budgetter gør prioritering til en kerneopgave

Strategiimplementering, forandringskommunikation, AI og nye ledelseskrav fylder stadig mere. Alligevel oplever næsten halvdelen uændret bemanning, og syv ud af ti har uændrede budgetter. Intern kommunikation forventes at løse flere og mere komplekse opgaver uden tilsvarende flere ressourcer. Resultatet er et fag, der i stigende grad er i risiko for at blive spredt for tyndt. Derfor bliver prioritering en vigtig disciplin, og et nødvendigt ledelsesgreb for kommunikationsfunktionen.

1.3 Hovedkonklusioner og anbefalinger

Vi har destilleret analysen ned til fem konklusioner og anbefalinger. Sammen beskriver de et fag, der har opnået større strategisk betydning, men som samtidig står over for nye krav til indflydelse, dokumentation og prioritering.

1

Kommunikationsfunktionen skal tidligere ind, hvis den vil skabe reel indflydelse

Intern kommunikation har vundet lydhørhed hos den øverste ledelse, men med de transformative udfordringer virksomheder står overfor i dag er det ikke nok at rådgive om strategiske budskaber. En af intern kommunikations største muligheder ligger ikke i at kommunikere bedre beslutninger, men i at bidrage til bedre beslutninger – og dermed træde ind langt tidligere i processerne.

Anbefalinger

- Kortlæg, hvornår og hvor intern kommunikation involveres i større beslutninger
- Priorité adgang til de fora, hvor beslutninger formes – ikke kun kommunikeres
- Brug medarbejder- og organisationsindsigter mere aktivt i ledelsens beslutningsgrundlag
- Slip kontrollen og inviter til meningsskabende samtaler, hvor hele virksomheden er medproducent.

2

Det største kommunikationsløft ligger hos de nærmeste ledere

Ledere er virksomhedernes vigtigste kommunikationskanal, men linjelederne vurderes markant svagere end den øverste ledelse på centrale kommunikative parametre. En udvikling af linjeledernes kommunikative kompetencer er sandsynligvis den enkelt-investering, der kan løfte faget mest, fordi det er her, strategien møder hverdagen.

Anbefalinger

- Genovervej fordelingen af ressourcer mellem toplederekommunikation og linjeleder-understøttelse
- Udvikl 360-graders koncepter til at sikre ledernes evne til at skabe forståelse, dialog og retning i hverdagen
- Kobl lederkommunikation tæt til virksomhedens ledelsesprincipper og gør det til et fælles ansvar mellem kommunikation og HR
- Skab en fast mødestruktur, hvor linjelederne mødes og kan diskutere strategiske beslutninger, inden de meldes ud
- Mål systematisk på lederkommunikationen og dens effekter på trivsel, engagement og produktivitet.

3

AI kræver kommunikationsfagligt lederskab – ikke kun teknisk implementering

AI er ikke længere en trend at læse om. Det er et strategisk fokusområde, der allerede påvirker centrale kommunikationsopgaver. Det er en vigtig kompetence alle bør mestre. Interne kommunikationsfunktioner, der ikke er med nu, kommer bagud.

Anbefalinger

- Udarbejd klare principper for brug af AI
- Identificér de processer, hvor AI kan frigøre tid til bedre redaktionelt, relevant og engagerende indhold
- Etablér et tættere samarbejde med IT, HR og digitaliseringsfunktioner
- Tag ansvar og lederskab i forhold til AI governance.

4

Faget skal blive bedre til at dokumentere effekt – ikke kun aktivitet

Der måles i stigende grad på den interne kommunikation, men fokus er fortsat primært på aktivitet og rækkevidde frem for effekt og forretningsværdi. Det skaber en afstand mellem fagets strategiske ambitioner og dets evne til at dokumentere reelle resultater og sin egen værdi.

Anbefalinger

- Flyt fokus fra aktivitet og rækkevidde til forståelse, holdninger, adfærd og forankring
- Definér få, tydelige effektorienterede mål for de vigtigste indsatser
- Integrér måling tidligt i projekter frem for efter implementering
- Opbyg kompetencer inden for data, analyse, evaluering og effektmåling.

5

Prioritering er afgørende, hvis kommunikation ikke skal drukne i opgaver

Intern kommunikation forventes at løfte flere og mere komplekse opgaver uden tilsvarende vækst i budgetter eller bemanning. Resultatet er et fag, der er i risiko for at blive spredt for tyndt og hvor skarp prioritering bliver en nødvendig disciplin snarere end et valg.

Anbefalinger

- Gennemgå årligt hele kommunikationsporteføljen med fokus på effekt og fravalg
- Saml og forenkli kanaler, produkter og processer, hvor det er muligt
- Priorité opgaver med størst strategisk værdi frem for størst synlighed
- Brug AI og automatisering til at frigøre tid til rådgivning og forandring.

2

Resultater

Nu går vi i dybden. I de følgende afsnit udfolder vi analysens resultater tema for tema. Tallene taler ikke alene, derfor har vi lagt vægt på at læse dem i lyset af fagets udvikling, dilemmaer og praksis.

Strukturen følger fagets klassiske discipliner: organisering, ansvarsområder, aktiviteter, samarbejde, kanaler, ledelseskommunikation og endelig strategi, måling og barrierer. Du kan læse resultaterne fra start til slut eller gå direkte til de områder, der er mest relevant for dig, din funktion og din virksomhed.

2.1 Organisering, struktur og budget

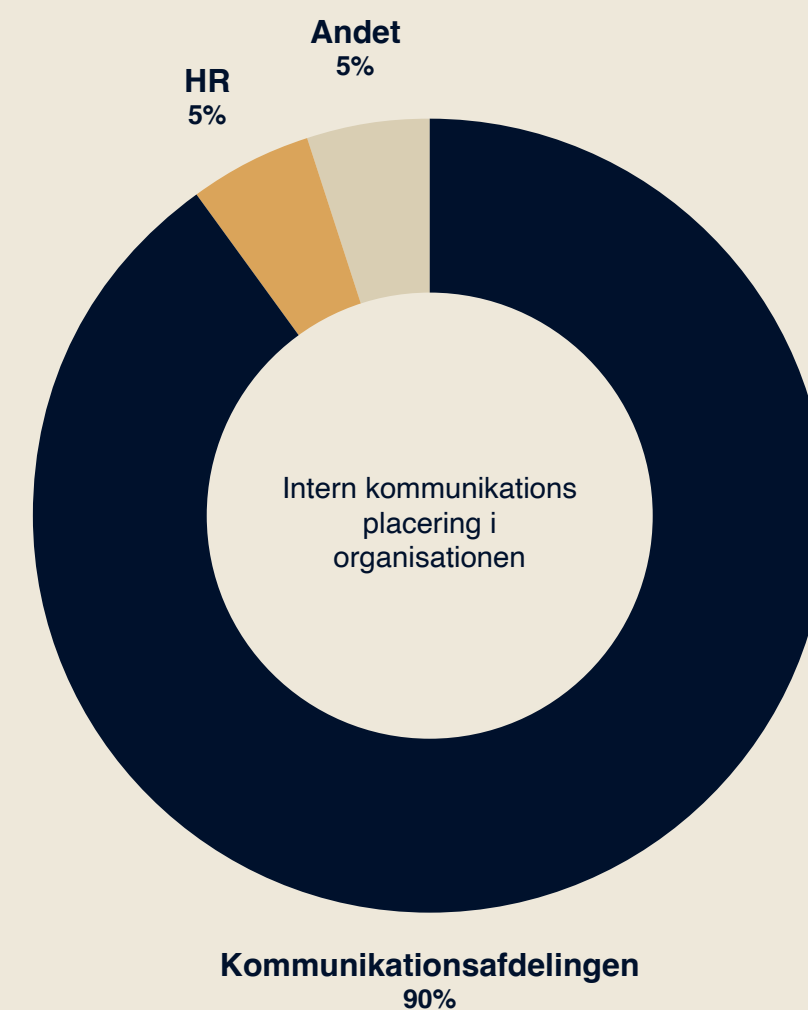
Hvor er den interne kommunikation placeret i virksomheden? Hvor mange medarbejdere er der til at løse opgaverne? Og hvilken vej bevæger budgetterne sig? Strukturen siger ofte mere om prioriteringen af faget end alle de pæne ord i strategien.

Først til placeringen. For 90 procent af de adspurgte virksomheder ligger den interne kommunikation som en del af kommunikationsafdelingen. Det er et entydigt billede. Intern kommunikation er en kommunikationsdisciplin, ikke en HR-funktion. I 2013 var billedet det samme, men mindre rendyrket. Også dengang lå ansvaret for intern kommunikation i kommunikationsafdelingen i flertallet af virksomhederne, og kun i få tilfælde i HR. Diskussionen om, hvor fagligheden egentlig hører hjemme, er stort set lagt død.

Så til størrelsen. Hvor hele kommunikationsafdelingen i gennemsnit består af 10 medarbejdere, så besidder intern kommunikation i gennemsnit tre af pladserne.

Næsten halvdelen af de adspurgte virksomheder har én til tre medarbejdere dedikeret til intern kommunikation. Det er dermed en lille, specialiseret enhed. Og dette billede er stort set uændret sammenlignet med vores analyse tilbage i 2013. Faget er dermed samlet set ikke i bevægelse. Det kan vise sig at blive en barriere i fremtiden. Hvis bemanningen står stille, mens kompleksiteten og forventningerne vokser, så bliver produktivitetspresset større og større.

Budgetbilledet fortsætter denne tendens. 71 procent oplever et uændret budget i 2026 sammenlignet med 2025. 16 procent har større budget. 13 procent har et mindre. Stabilitet er hovedmønsteret.



2.2 Ansvarsområder og kompetencer

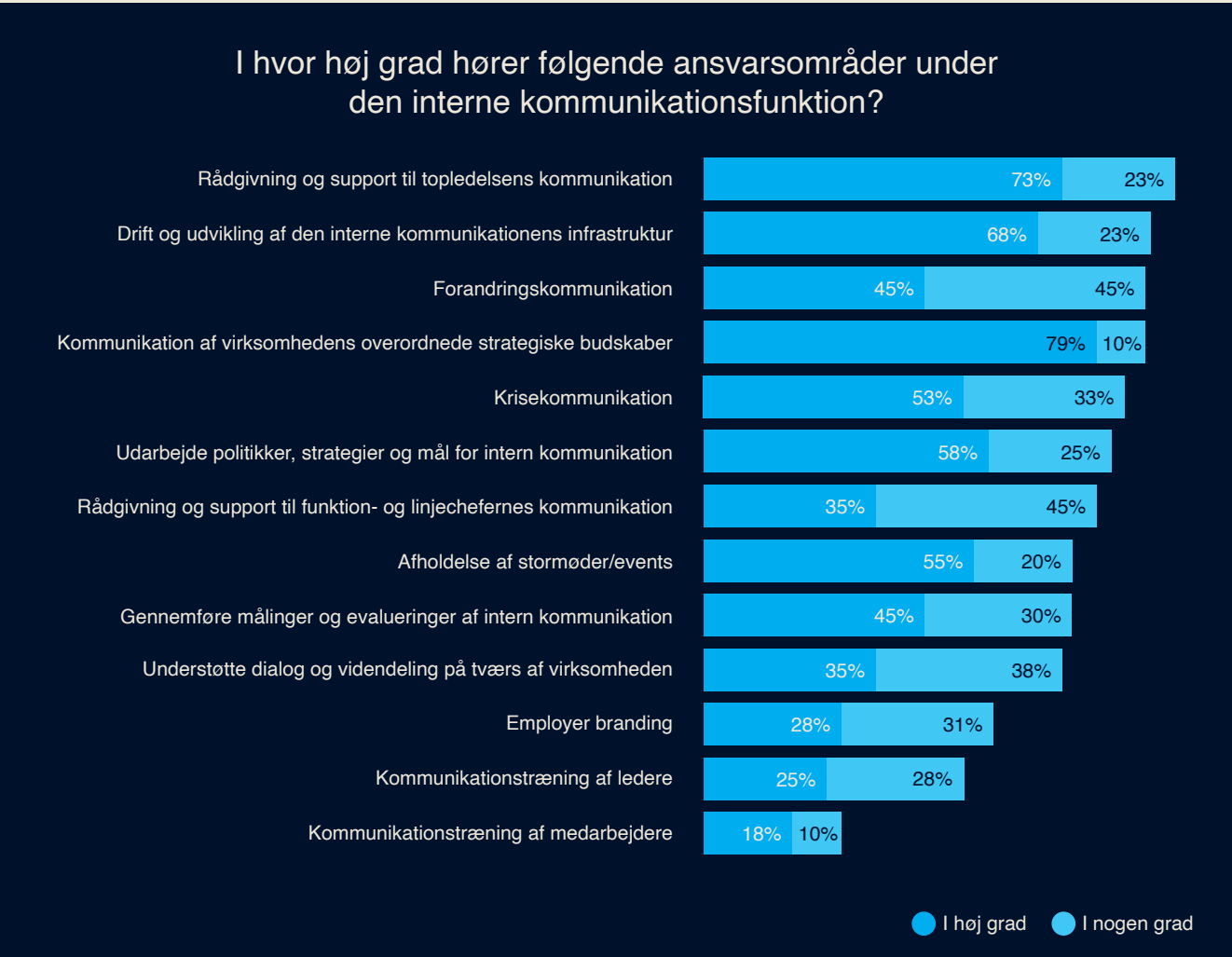
Hvilke ansvarsområder hører i dag til i den interne kommunikationsfunktion? Og hvilke kompetencer kræver det? Spørgsmålene hænger sammen, men de er værd at se på hver for sig først.

Ansvarsområder

Ansvarsområderne tegner et tydeligt hierarki. Langt de fleste virksomheder vurderer, at kommunikationen af de overordnede strategiske budskaber i høj grad hører under intern kommunikation. Tæt herefter følger rådgivning af topledelsen og drift af den interne kommunikations infrastruktur. Det understreger, at intern kommunikation i dag først og fremmest er et strategisk fag. Infrastruktur og kanaler er fortsat en stor del af ansvaret, men i stigende grad som et fundament for at understøtte forretning, ledelse og forandring. Resultatet peger på, at intern kommunikation er kommet langt på rejsen mod at blive en integreret del af virksomhedens strategiske maskinrum og ikke længere primært er afsender af information. Den er rådgiver, sparringspartner og oversætter af virksomhedens retning.

I den lave ende af listen med ansvarsområder finder vi employer branding samt træning af medarbejdere og ledere. Det skyldes ikke nødvendigvis, at opgaverne vurderes som mindre vigtige, men måske snarere, at de er placeret hos HR eller andre dele af virksomheden.

Det rummer et interessant paradoks. For netop linjeledernes kommunikation og deres evne til at skabe forståelse og retning viser sig senere i analysen at være et af fagets uudnyttede løftestænger. Med andre ord ligger noget af det største forbedringspotentiale i et felt, som intern kommunikation ikke nødvendigvis ser som sit ansvar – eller kun delvist tager ejerskab for.

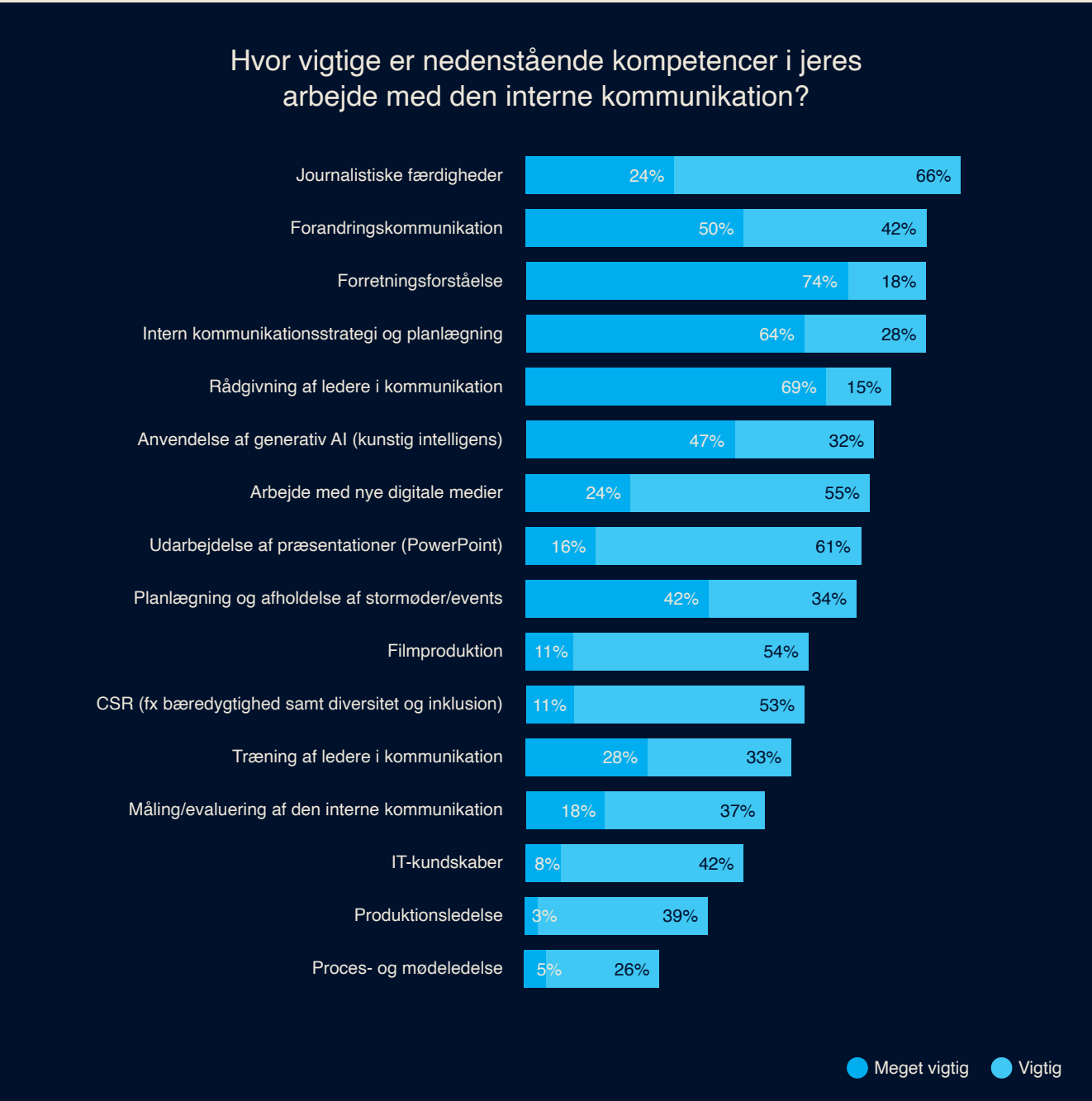


Sat op imod IK13-analysen er bevægelsen tydelig. I 2013 var det højest prioriterede ansvarsområde at skrive og formidle nyheder samt at supportere kommunikationen fra den overste ledelse. Skrivearbejdet er der stadig, men det fremstår nu som en delkompetence snarere end fagets hovedhvert. Tyngdepunktet er flyttet fra produktion til rådgivning.

produktion af indhold, IT-kundskaber og facilitering fylder relativt lidt i kompetencebilledet. Det betyder ikke, at de er blevet overflødige. Men de er ikke længere det, der definerer fagets værdi. Værdien skabes i stigende grad gennem evnen til at forstå forretningen, navigere i organisatoriske interesser og omsætte strategi til handling.

Kompetencer

Kompetencebilledet bekræfter den samme bevægelse, men tegner det endnu tydeligere op. Intern kommunikation er i dag et fag, der først og fremmest efterspørger forretningsforståelse, strategisk tænkning og rådgivningsevner. Klassiske kommunikationsdiscipliner som



Hvis intern kommunikation ønsker at blive opfattet som en strategisk funktion, kræver det også evnen til at dokumentere sin effekt.



Forretningsforståelse var også topkompetencen i IK13, men det, der har ændret sig rundt om den, er interessant. AI er den synligste nytilkomne. I 2013 var AI ikke en kompetence. Den fandtes ikke på listen. I 2026 er den nær toppen. Men endnu mere interessant er, hvad det fortæller om fagets fremtid. AI ser ikke ud til at erstatte kommunikationsfunktionen. Tværtimod viser internationale studier, at den ser ud til at forstærke den udvikling, der allerede er i gang.

Hvad bruges AI så til? På tværs af åbne svar og internationale benchmarks tegner der sig et billede. AI anvendes først og fremmest i indholdsproduktionen som research, udkast, oversættelser, billedtekster, sammendrag af lange dokumenter. Dernæst i målgruppesegmenteringen, hvor AI giver mulighed for at tilpasse samme budskab til forskellige modtagere. Og endelig i analyser af fx medarbejderfeedback, hvor langt større mængder fritekst kan håndteres og opstilles på ét minut.

Konsekvensen er værd at trække frem. Når teknologi kan overtage store dele af produktionen, så rykker den

menneskelige kommunikators værdi op i værdikæden. Det afgørende bliver ikke evnen til at producere, men evnen til at stille de rigtige spørgsmål, forstå konteksten, forstå forretningen og vurdere kvaliteten af det, der produceres. Det bliver det, der adskiller den dygtige kommunikationsrådgiver fra en AI-agent. Kort sagt: Jo bedre AI bliver til at kommunikere, desto vigtigere bliver rådgiverens evne til at tænke.

Den sjette pointe i kompetencebilledet (på forrige side) er den, der måske bør bekymre os mest. Måling og evaluering vurderes som meget vigtig af kun 18 procent. Hvis faget skal gælde som strategisk partner, er det et tal, der ikke matcher ambitionen. Den sidste pointe i kompetencebilledet gemmer på en udfordring. Hvis intern kommunikation ønsker at blive opfattet som en strategisk funktion, kræver det også evnen til at dokumentere sin effekt. Her opstår der en ubalance, da måling/evaluering af den interne kommunikation vurderes som værende mindre vigtigt i næsten halvdelen af virksomhederne. Vi vender tilbage til det i afsnit 2.7.

2.3 Aktiviteter og prioriteringer

Hvilke aktiviteter har den interne kommunikationsfunktion brugt flest ressourcer på i 2025 og hvilke temaer kræver mest opmærksomhed i 2026? Tid er som oftest en knap ressource i en kommunikationsafdeling, og derfor siger prioritering noget vigtigt om fagets rolle og virksomhedernes behov.

Aktiviteter i 2025

Når de adspurgte virksomheder beskriver, hvor de har brugt flest ressourcer i 2025, tegner der sig et klart mønster. Strategilancering og strategiimplementering fylder mest efterfulgt af forandringskommunikation, stormøder og events, udvikling af digitale platforme og ledelseskommunikation.

Det peger på et fag, der i høj grad er mobiliseret omkring virksomhedernes store bevægelser. Intern kommunikation bruges ikke kun til at holde medarbejdere

informeret, men til at hjælpe virksomheder med at flytte sig. Nye strategier skal forstås og omsættes til konkrete handlinger, forandringer skal forklares og accepteres, og ledelsen skal sætte retningen på interne ledermøder og stormøder. Det er her, ressourcerne investeres.

Det matcher den internationale bevægelse, hvor analyser peger på, at det at skabe klarhed om virksomhedens formål og retning er rykket op som topprioriteten for intern kommunikation globalt.

Aktiviteter, der er brugt flest ressourcer på i 2025

- 1 Strategi (lancering, udrulning, implementering, kommunikation af strategien)
- 2 Forandringskommunikation (forandring, omorganisering, ledelseskommunikation, integration, opkøb)
- 3 Events, stormøder og ledersamlinger
- 4 Drift og udvikling af interne kommunikationsplatforme
- 5 Kampagner, nyheder og produktion af indhold
- 6 CVI, brand og employer branding

Topprioriteter for 2026

Når vi vender blikket til 2026 og spørger ind til, hvilke større temaer, der skal bruges mest tid på i den interne kommunikation, så er det tydeligt, at den strategiske dagsorden fortsætter. Strategi og strategiimplementering står fortsat som det mest dominerende område. Det viser, at det er en vedvarende disciplin, hvor den interne kommunikation forventes at skabe forståelse, retning og forankring over tid.

Samtidig tegner der sig en ny udvikling. AI er nu en selvstændig dagsorden. Flere af de adspurgte virksomheder nævner generativ AI eller AI-implementering som et af de vigtigste temaer for 2026. AI er for mange ikke længere blot en kompetence som den interne kommunikation bør have fokus på. Det er et område at udarbejde en strategi for.

Også forandringskommunikation, ledelseskommunikation, bæredygtighed og digital transformation fylder i prioriteterne. Det signalerer, at fokus retter sig mod virksomhedernes strategiske skift frem for at drive egne kommunikationsinitiativer.

Sammenligningen med IK13-analysen gør netop denne udvikling særlig tydelig. Dengang var udvikling af interne medier, kommunikation af forretningsstrategi og topledelseskommunikation de tre temaer, der fyldte mest. Bemærk, at i 2013 var kommunikationskanaler et selvstændigt aktivitetsområde. I dag er de stort set fraværende i svarene. Det betyder ikke, at de er blevet mindre vigtige, men snarere, at opmærksomheden er skiftet fra selve kanalerne og over på de forretningsmæssige udfordringer, som kanalerne skal understøtte. Faget tænker i dag mindre i intranet, nyheder og formater og mere i strategi, forandring og ledelse.

Topprioriteter 2026

- 1 Strategi & strategiimplementering
- 2 AI & digital transformation
- 3 Forandringskommunikation
- 4 Bæredygtighed & CSR
- 5 Kanaler & kommunikationsinfrastruktur (intranet, podcast, town halls)
- 6 Medarbejderengagement, fællesskab & videndeling
- 7 Ledelseskommunikation & lederskab
- 8 Ledelsesskift (ny direktør/CEO)
- 9 Kundefokus & salg
- 10 Positionering & synlighed (branding, presse)

2.4 Samarbejde og inddragelse

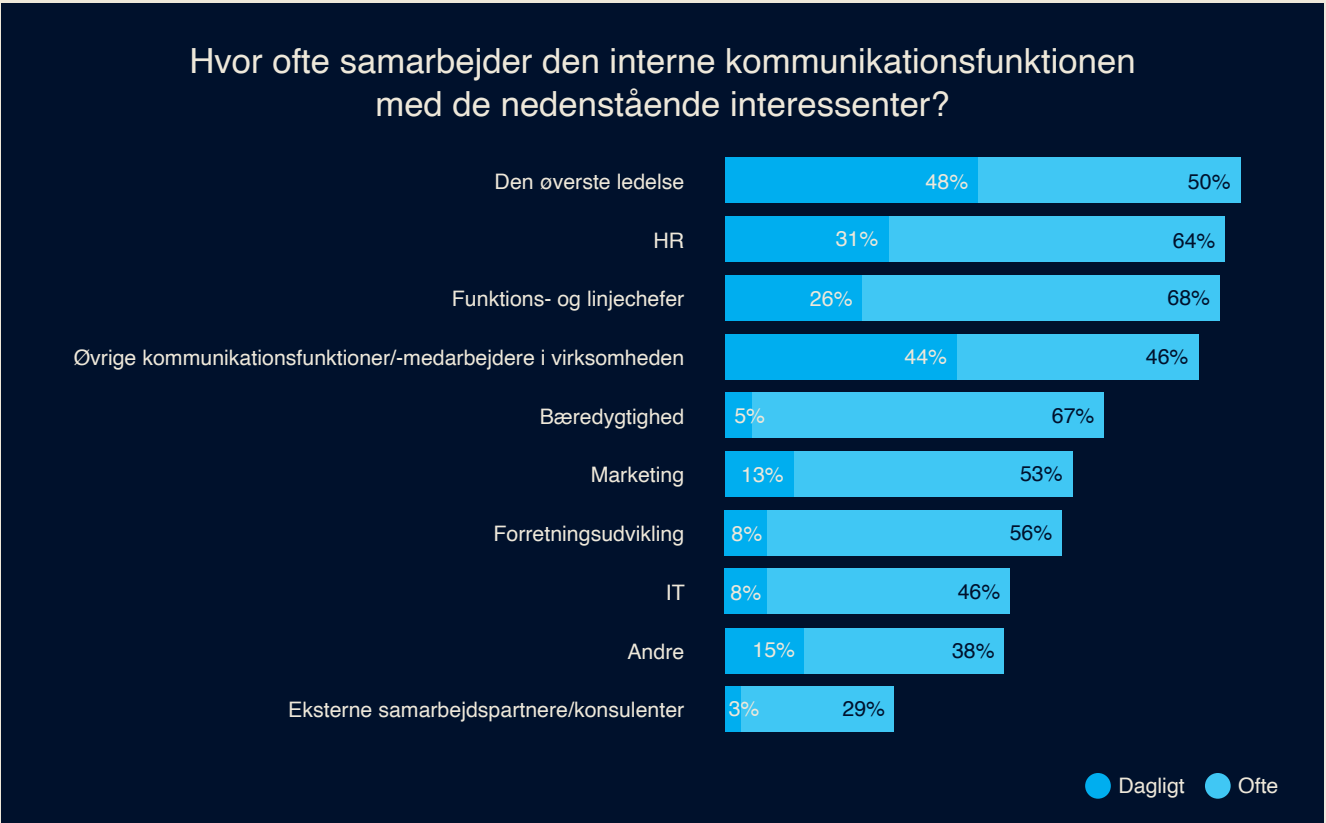
Hvem samarbejder den interne kommunikationsfunktion mest med i hverdagen? Og i hvor høj grad bliver intern kommunikation inddraget tidligt i beslutningsprocesser? Samarbejdsrelationer siger noget vigtigt om fagets position, fordi faget sjældent skaber værdi alene. Funktionen er afhængig af et velsmurt samspil med ledelsen, HR, virksomheden og medarbejderne.

Vigtigste samarbejdspartnere

Den vigtigste samarbejdspartner er entydig: den øverste ledelse. 48 procent samarbejder dagligt med topledelsen, og samlet gør 98 procent det dagligt eller ofte. Det er en stærk forbindelse, og den har holdt sig stærk siden 2013, hvor topledelsen også var den vigtigste samarbejdspartner. Forskellen er, at båndet i dag er tættere og operationelt.

arbejdet er koncentreret omkring de klassiske relationer. Koblingen til områder som forretningsudvikling, IT og bæredygtighed er væsentligt svagere. Det er interessant, da AI, digital transformation og bæredygtighed nævnes som centrale temaer og prioriteter, som vi netop har læst ovenfor. Til disse forretningsdagsordener vil intern kommunikation i stigende grad få brug for stærke alliancer uden for sit traditionelle netværk.

Dernæst kommer øvrige kommunikationsfunktioner, HR og linje- og funktionschefer. Et resultat, der viser, at sam-



Inddragelse

Når det gælder inddragelse i beslutningsprocesser, bliver billedet mere nuanceret. De adspurgte oplever i høj grad at blive brugt som rådgivere på budskaber, lederkommunikation og formidling. Men der er markant færre, der oplever at blive involveret tidligt i de beslutninger, budskaberne udspringer fra.

Det peger på en vigtig forskel mellem adgang og indflydelse. Intern kommunikation har i mange virksomheder fået tæt adgang til ledelsen, men adgang er ikke nødvendigvis det samme som strategisk indflydelse. Ledelsen henvender sig, når kommunikationen skal formes. Den henvender sig sjældnere, før beslutningen er truffet.

Det er sandsynligvis et af de vigtigste udviklingspunkter i de kommende år. For jo mere virksomheder præges af forandring, kompleksitet og behov for medarbejderopbakning, desto sværere bliver det at adskille beslutning og kommunikation. De virksomheder, der lykkes bedst, vil formentlig være dem, hvor kommunikation ikke først kobles på til sidst, men tænkes ind fra begyndelsen. En af intern kommunikations største muligheder ligger derfor måske ikke i at kommunikere bedre beslutninger, men i at bidrage til bedre beslutninger.



2.5 Kommunikationskanaler

Hvilke kommunikationskanaler vurderes som de vigtigste i dag? Og hvad fortæller disse kanalvalg? Det er nemlig ikke en uskyldig teknisk diskussion. De er valg om, hvor virksomheder tror, deres fortælling skal leve.

Resultaterne peger på én klar konklusion. Intern kommunikation handler i mindre grad om digitale platforme og i langt højere grad om menneskelige relationer. Nærmeste leder er klart den vigtigste kanal, som hele 89 procent vurderer som meget vigtig. Øverste ledelse følger lige efter med 82 procent. Ingen digitale platforme kommer i nærheden af samme betydning.

Det markerer en tydelig udvikling siden 2013. Her var intranettet sammen med lederne de vigtigste kanaler. Intranettet eksisterer stadig, men dets rolle har skiftet fra at være primær kanal til at være infrastruktur. Den er en forudsætning for kommunikationen og ikke længere omdrejningspunktet.

Resultaterne peger samtidig på en gradvis opløsning af

grænsen mellem intern og ekstern kommunikation. At eksterne sociale medier vurderes som relativt vigtige i en intern kommunikationskontekst, afspejler en virkelighed, hvor medarbejdere i stigende grad møder virksomhedens fortælling de samme steder som kunder og omverdenen.

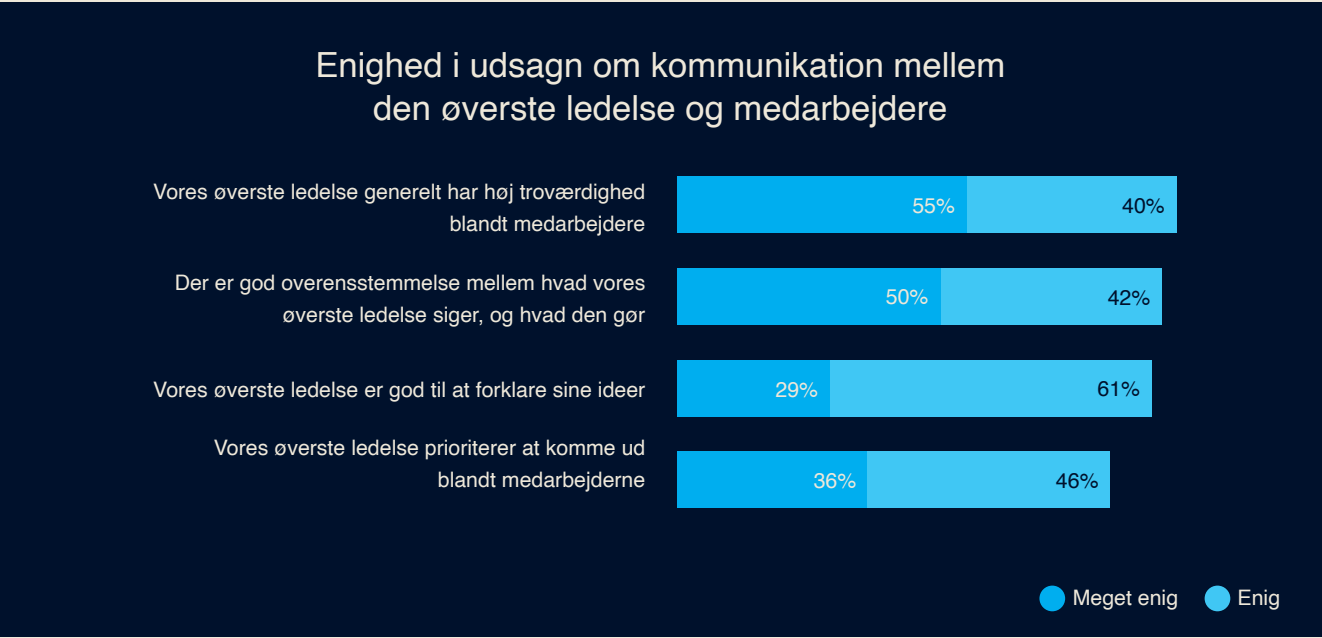
Den vigtigste erkendelse er dog, at selv i en digital virkelighed er lederne de vigtigste budskabsbærere. Det gør lederkommunikation til et af de mest strategiske områder for intern kommunikation. For hvis den vigtigste kanal er nærmeste leder, bliver lederernes kommunikative evner afgørende for, om strategier, forandringer og budskaber faktisk når frem. Og netop her viser resultaterne, at der fortsat er et betydeligt uudnyttet potentiale. Det ser vi nærmere på i næste afsnit.



2.6 Ledelseskommunikation

Hvordan vurderes kommunikationen mellem den øverste ledelse og medarbejderne? Og mellem nærmeste leder og medarbejderne? Når lederne vurderes som de vigtigste kanaler for intern kommunikation, bliver kvaliteten af deres kommunikation afgørende for, om strategier, forandringer og budskaber når frem. Er de rustet til at løfte den rolle?

Resultaterne viser et skel mellem topledelsen og linjelederne.	blandt medarbejderne, og 90 procent mener, at de er gode til at forklare deres ideer.
Topledelsen står stærkt. 95 procent er meget enige eller enige i, at den øverste ledelse har høj troværdighed blandt medarbejderne. 92 procent er meget enige eller enige i, at der er god overensstemmelse mellem hvad den øverste ledelse siger, og hvad den gør. 82 procent vurderer, at den øverste ledelse prioriterer at være synlig	Samlet tegner der sig et billede af en topledelse, der både er synlig, troværdig og i stand til at skabe retning. Det er bemærkelsesværdigt stærke resultater i en tid, hvor mange virksomheder er præget af forandring og usikkerhed.



Billedet ændrer sig imidlertid, når fokus flyttes til linjelederne.

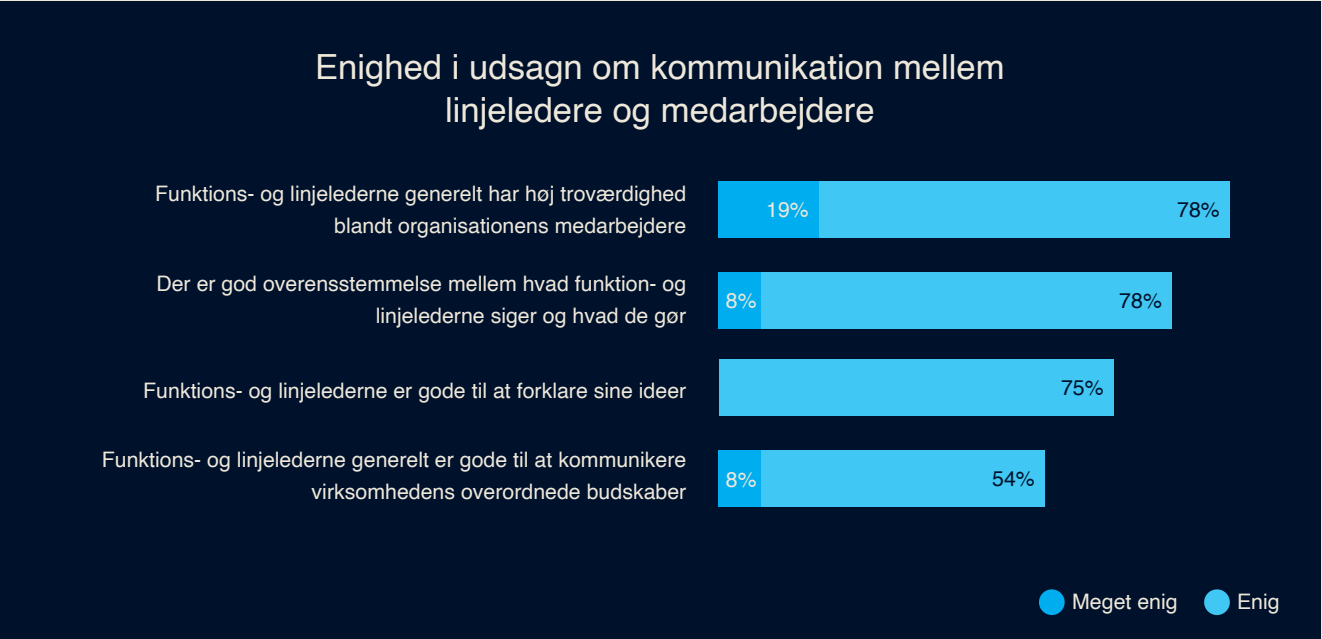
Troværdigheden er fortsat relativt høj, men intensiteten i vurderingerne falder markant. Kun 19 procent er meget enige i, at linjelederne har høj troværdighed, mod 55 procent for øverste ledelse. Forskellen bliver endnu tydeligere, når det handler om evnen til at forklare og skabe forståelse. Her er 75 procent ganske vist enige i, at linjelederne er gode til at forklare deres ideer, men ingen er meget enige. Til sammenligning gælder det for 29 procent, når vurderingen handler om den øverste ledelse.

Det samme mønster går igen i vurderingen af linjeledernes evne til at kommunikere virksomhedens overordnede budskaber. 62 procent er enige eller meget enige, mens 35 procent er mindre enige. Det er ikke katastrofalt, men heller ikke overbevisende. Og det er netop pointen. For hvis nærmeste leder er virksomhedernes vigtigste

kommunikationskanal, så er det ikke nok, at kommunikationen fungerer nogenlunde. Den skal fungere rigtig godt.

Her åbner sig et interessant paradoks. Tilliden til den øverste ledelse ser ud til at være stærkere end den daglige oversættelse af deres budskaber. Strategien er tydelig på toppen, men mindre tydelig på vej gennem virksomheden. Og netop oversættelsen fra overordnet retning til lokal mening er en af linjelederens vigtigste opgaver.

Derfor peger resultaterne mod en klar konklusion. Hvis virksomheder ønsker at styrke deres interne kommunikation, ligger det største uudnyttede potentiale hos de linjeledere, der hver dag skal omsætte virksomhedens strategi til noget, medarbejderne kan forstå, relatere sig til og handle på. En udvikling af linjeledernes kommunikative kompetencer er sandsynligvis den enkeltinvestering, der kan løfte faget mest.



2.7 Strategi og måling

Omsættes ambitionerne for intern kommunikation til strategier? Og følges der op på målsætningerne? Intern kommunikation har gennem årene bevæget sig tæt på ledelsen og forretningen, men følger evnen til at dokumentere værdien med?

Strategiforankringen er tydelig. 58 procent af de adspurgte svarer, at politikker, strategier og mål for intern kommunikation i høj grad er en del af deres ansvarsområder, som vi så det på side 10. Det er en konsolideret praksis. I 2013 var nedskrevne strategier og planer udbredt, og det er de stadig. Forskellen er, at strategien i dag i højere grad følger ledelsens dagsorden, hvor strategilancering og implementering er den dominerende aktivitet i både 2025 og 2026.

Måling er en anden sag. 70 procent af virksomhederne måler på den interne kommunikation, hvor de mest anvendte metoder er medarbejdertilfredshedsundersøgelser, intranet- og platformsstatistik, stormødeevalueringer og fokusgrupper.

Det er kompetente målepraksisser, men de er overvejende rettet mod brug og rækkevidde: læsertal, åbningsrater og engagement. Der måles langt sjældnere på forstå-

else, adfældsændringer eller sammenhængen mellem kommunikation og forretningsmæssig værdiskabelse så som engagement og produktivitet.

Det er på mange måder forståeligt. Det er væsentligt lettere at måle, hvor mange der har åbnet en mail eller læst en artikel på intranettet, end det er at måle, om medarbejdere har forstået en strategi eller har ændret adfærd som følge af en kommunikationsindsats.

Kun 18 procent vurderer måling som en meget vigtig kompetence. Det er den næstlaveste prioriterede kompetence i oversigten i afsnit 2.2. Det kan på sigt blive en udfordring. Jo mere intern kommunikation positionerer sig som en strategisk disciplin, desto større bliver behovet for at kunne arbejde professionelt med data og dokumentere sin forretningsmæssige værdi frem for at kunne dokumentere aktivitet.

Hvis I måler på den interne kommunikation - hvordan gør I det?

Platformsdata
og trafik

De fleste måler visninger, læsertal og trafik på intranettet og de interne kommunikationsplatforme, primært som mål for rækkevidde.

Spørgeskemaer
og surveys

Engagement surveys, spørgeskemaundersøgelser og evalueringer efter stor-møder/townhalls er et værktøj en mindre andel af virksomhederne bruger.

Fokusgrupper
som supplement

Et sekundært, kvalitativt lag oven på de kvantitative data. Dog kun enkelte virksomheder, der bruger dette.

3

Intern kommunikation i en international kontekst

Hvordan den interne kommunikation håndteres og udvikler sig, står ikke alene. Vi læner os op ad internationale strømninger, og vi bliver påvirket af dem, hvad enten vi vil det eller ej. Den empiri, faget hviler på her i Danmark, kommer udefra. I dette kapitel løfter vi blikket og holder de danske tal op imod de undersøgelser, der måler den samme udvikling i andre lande. Vi ser på tre ting: hvor Danmark følger med, hvor vi skiller os ud, og hvad vi kan lære.

3.1 Hvor Danmark følger trop

Danmark ligger på linje med Europa, når det gælder den strategiske rolles tyngde. Når flertallet af de adspurgte ser sig selv som strategiske rådgivere, spejler det det europæiske mønster. ECM beskriver, hvordan kommunikationsfunktionen har gjort coach- og rådgiverrollen til sin primære identitet. I 2013 var det en ambition. I 2026 er det en realitet, hjemme såvel som ude.

Svagheden ved målingerne på kommunikationsindsatsen er heller ikke noget, vi har patent på. De 70 procent, der måler herhjemme, måler i al væsentlighed aktivitet. Det samme gør resten af verden. Gallagher 2026 finder, at 70 procent af kommunikatørerne globalt sidder fast i basale output-tal som åbninger, klik og visninger, at kun 16 procent måler på reel værdiskabelse, og at blot 12 procent kobler kommunikationen til forretningseffekt.

Simpplr's trendrapport peger samme vej: 63 procent måler på åbnings- og klikrater, mens kun 22 procent bruger egentlige forretningstal, og hver fjerde svarer, at de ikke har nogen god måde at måle på overhovedet. Det interessante er, at efterspørgslen findes. Simpplr finder, at 89 procent af de adspurgte topledere mener, at intern kommunikation bør måles på forretningsmål som produktivitet eller omsætning. Kapaciteten til at indfri det er bare ikke bygget endnu. IoIC formulerer det

skarpt i sin rapport, hvor halvdelen af praktikerne kalder måling for en udfordring, der skal løses. Det danske tal på 18 procent, der vurderer måling som en meget vigtig kompetence, er altså ikke en dansk anomali. Det er en international blind vinkel.

70 % af kommunikatørerne globalt sidder fast i basale output-tal som åbninger, klik og visninger

Linjelederproblematikken kender de andre lande også. Gallagher 2026 peger på ledelseskommunikation som den dimension, der tydeligst adskiller de bedst performerende funktioner fra resten. Og de samme funktioner lader ofte være med at måle på den. 38 procent måler slet ikke på, om ledernes kommunikation virker, og 30 procent måler ikke på tilliden til ledelsen, selvom ledelsestillid i år udpeges som en af de største kommunikationsrisici. Det danske billede passer ind: vi har et hul hos linjelederen, og vi har et hul i vores viden om det.

Referencerammen

European Communication Monitor (ECM) er fortsat den længstvarende europæiske kortlægning af strategisk kommunikation og bygger på svar fra knap 40.000 fagfolk i omkring 50 lande.

Gallaghers Employee Communications Report (Gallagher 2026) har fulgt sektoren i 18 år og hviler i 2026-runden på mere end 1.300 besvarelser fra 40 lande.

Internal Communication Index fra britiske IoIC og Ipsos Karian & Box spørger i 2026 hele 5.000 medarbejdere om, hvordan kommunikationen rent faktisk opleves fra gulvet.

Simpplr's amerikanske State of Internal Communications og Workshops trendrapport måler praktikerens egen virkelighed.

Edelmans Trust Barometer holder øje med, hvor tilliden i samfundet bevæger sig hen.

Den britiske Employee Communication Impact Study 2025 er gennemført af Staffbase og YouGov og bygger på 529 svar fra medarbejdere i Storbritannien, indsamlet via online-interviews mellem 12. og 19. februar 2025.

HarrisX og Ragan har spurgt 437 CEO's og kommunikationsansvarlige, hvordan de ser hinandens roller (2024).

3.2 Hvor Danmark skiller sig ud

Tre steder afviger det danske billede fra de internationale undersøgelser.

1. Det første er ledertyngden i kanalvalget. 89 procent vurderer nærmeste leder som en meget vigtig kanal, og 82 procent siger det samme om den øverste ledelse. At lederen er en vigtig kanal, er ikke i sig selv dansk. Den britiske Employee Communication Impact Study finder, at den nærmeste chef er den mest betroede informationskilde for medarbejderne, hvor 55 procent har stor tillid til vedkommende. Det særlige er vægtningen. Hvor ECM beskriver en omnichannel-virkelighed, hvor kanalerne udjævnes i betydning, holder de danske virksomheder fast i lederen som førstevalg, langt over de skrevne platforme. Det er formentlig en ægte kulturforskel. Den danske ledelsestradition er flad og dialogorienteret, og det giver linjelederen en større rolle end i mere hierarkiske kulturer. Det forklarer også, hvorfor svagheden hos linjelederne rammer hårdere netop her.
2. Det andet er AI. 47 procent af de danske virksomheder vurderer generativ AI som en meget vigtig kompetence, og det er højere, end vi havde forventet. Ambitionen ligger altså i front. Praksis følger endnu ikke med. Gallagher finder, at 75 procent af funktionerne globalt fortsat befinder sig i en tidlig, ad hoc-præget

brug af AI, og at kun 36 procent føler sig rustet til at bruge teknologien effektivt. Simpplr giver et fingerpeg om hvorfor. AI bruges flittigt til research, mødenoter og indholdsproduktion, men kun 35 procent bruger det til strategiarbejde og 28 procent til kommunikationsplanlægning. Det er ikke et kompetencegab, konkluderer Simpplr, men et vanegab. Den danske ambition er reel. Men afstanden fra ambition til governance er stor.

3. Det tredje er placeringen. Når 90 procent af de danske funktioner ligger i kommunikationsafdelingen, er det et entydigt billede. Internationalt er feltet mere splittet, og spørgsmålet om, hvor faget hører hjemme, bliver fortsat diskuteret. En undersøgelse fra HarrisX og Ragan illustrerer striden: 74 procent af de adspurgte CEO'er mener, at kommunikation bør referere direkte til dem, mens kun 31 procent af kommunikationscheferne er enige. Den danske konsolidering er en styrke, fordi den giver faget en tydelig hjemmebane. Den er også en sårbarhed, hvis den skærmer for, hvordan kommunikation lever uden for sin egen afdeling.

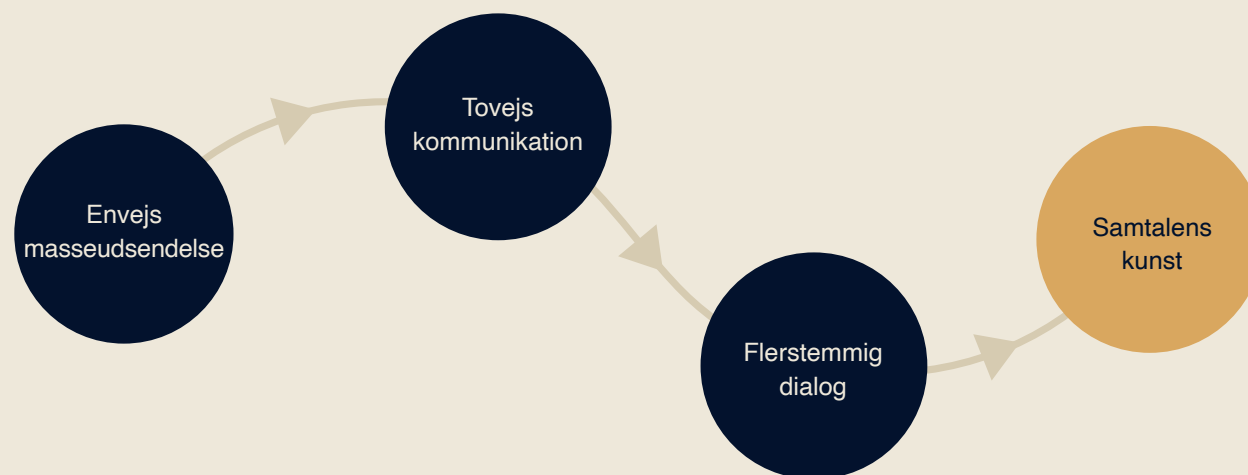
Den danske ledelsestradition er flad og dialogorienteret, og det giver linjelederne en større rolle end i mere hierarkiske kulturer

3.3 Hvad kan de internationale studier lære os

Fire pejlemærker er værd at tage med.

1. Det første handler om AI. Gallaghers vigtigste pointe er ikke, at AI kommer. Den er, at AI ikke skaber strategisk modenhed af sig selv. De funktioner, der arbejder med klar governance, dedikeret træning og udpegede frontløbere, er ti gange mere tilbøjelige til at nå et modent stadie end dem, der lader brugen vokse organisk. AI forstørrelser den forskel, der allerede er der. Den, der bruger den uden en strategisk ramme, leverer hurtigere middelmådighed.
2. Det andet handler om måling. IoIC tilbyder en brugbar model, der skelner mellem output (det vi laver), outcome (det medarbejderne gør) og impact (det der sker i forretningen som følge heraf). Pointen er, at værdien først bliver synlig, når man flytter målingen op ad den kæde. Det er svært, og det er præcis derfor, de fleste lader være. Men efterspørgslen fra ledelsen er der allerede, og den funktion, der tør måle på det, der er svært, får et argument, ingen output-tabel kan give den.
3. Det tredje handler om at lytte til sin organisation. Her er Gallagher 2026's iagttagelse værd at standse ved. Når tilliden er under pres, er lyttesessioner rangeret som den mest værdifulde kanal i netop de organisationer, der kæmper med lav ledelsestillid. IC Index supplerer med et konkret tal: når en organisation både inviterer til feedback og viser, hvad den bruger den til, vil ni ud af ti medarbejdere anbefale arbejdspladsen. Når den
4. Det fjerde handler om tillid, og her bliver billedet mere sammensat, end man umiddelbart skulle tro. Edelmans Trust Barometer placerer fortsat arbejdsgiveren højt som samfundets mest betroede institution, og det er et mandat for faget. Men tilliden til arbejdsgiveren som abstrakt størrelse er ikke det samme som tilliden til ens egen leder. Her er de britiske længdedata en advarsel. IC Index 2026 viser et tillidsindeks på 58 procent, et fald på syv point på et år. Tilliden til CEO'en og ledelsesteamet er faldet ni point, og blandt medarbejdere uden fast computeradgang er det kun 35 procent, der har tillid til den øverste ledelse. Mandatet er der altså stadig. Men det skrumper, og det skrumper hurtigst dér, hvor kommunikationen er sværest at få ud. Den danske branche bør læse de 55 procent, der vurderer topledelsens troværdighed som høj, i lyset af det. Tillid skal plejes og er ikke noget, ledere kan tage for givet.

Det, vi tager med os herfra, er en bevægelse. IoIC's egen optegning af fagets historie fanger den godt: fra envejs masseudsendelse, over tovejskommunikation, mod en fremtid bygget på flerstemmig dialog, aktiv lytning og det, de kalder samtalens kunst. Den bevægelse hænger sammen med det skifte, vi udfolder i næste kapitel.



4

Identitet – tre roller for den interne kommunikationsfunktion

Hvordan ser de kommunikationsansvarlige på den interne kommunikations primære opgave - helt overordnet? Nogle definerer sig primært som kanalejere, andre som strategiske rådgivere eller som relations- og transformationsbyggere. I dette kapitel folder vi de tre roller ud som lag i én samlet pyramide. Vi ser på fire ting: hvad hver rolle indebærer, hvordan de bygger oven på hinanden, deres styrker og udfordringer og hvor udviklingsmulighederne ligger.

I vores analyse spurgte vi afslutningsvis de kommunikationsansvarlige om intern kommunikations primære ansvar. Svarene peger på tre forskellige roller, som kan spille sammen.

- 1. Kanalejeren:** 22 procent identificerer sig primært med rollen som kanalejere, hvor opgaven er at drive virksomhedens interne kommunikationskanaler og at holde medarbejdere løbende opdateret.
- 2. Den strategiske rådgiver:** 61 procent ser sig som strategiske rådgivere, der hjælper ledelsen med at sætte en tydelig agenda, så alle medarbejdere bidrager til at eksekvere på strategien og skabe forretningsmæssige resultater.
- 3. Relationsbyggeren:** 17 procent identificerer sig primært som relations- og transformationsbyggere, der opbygger tillidsfulde relationer, faciliterer meningsfulde samtaler og styrker ledere og medarbejderes evner til at omstille sig i en foranderlig verden.

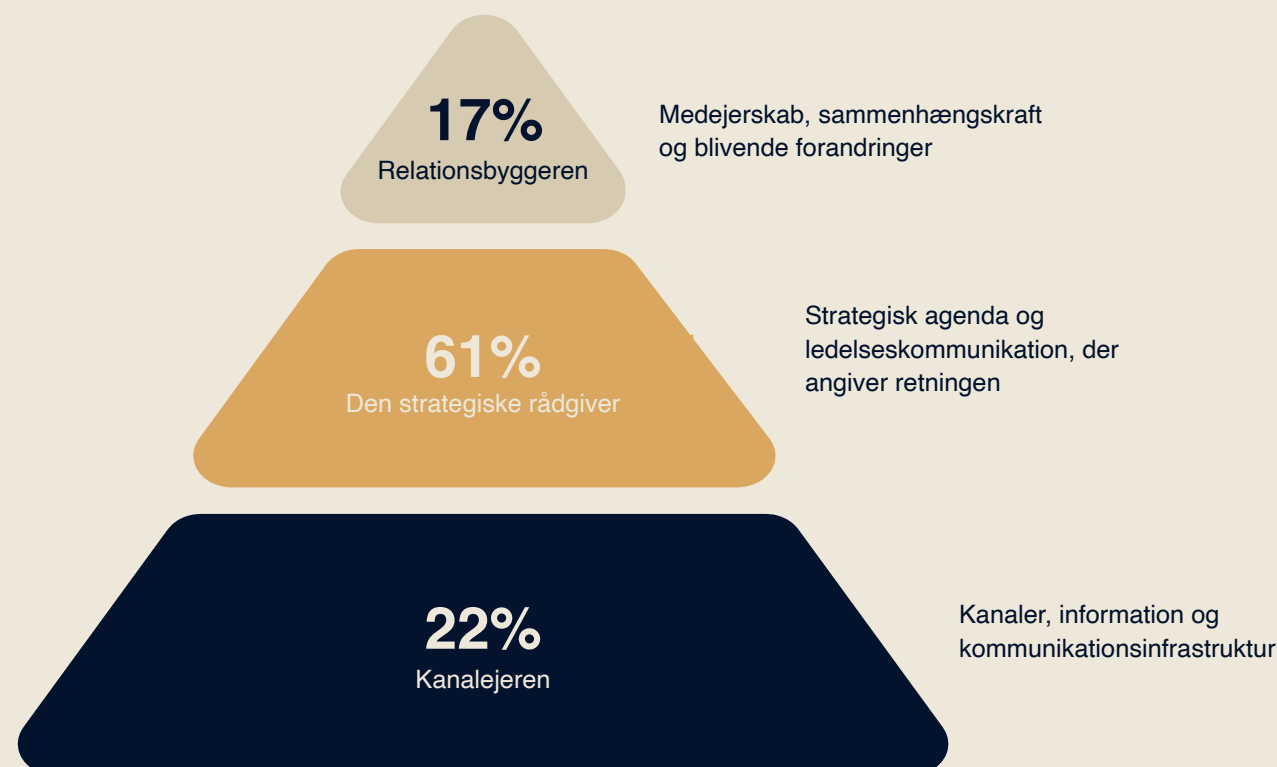
Flere kommunikationsansvarlige placerer den interne kommunikationsfunktion mellem to roller – typisk driftsrollen og rådgiverrollen. Det understreger, at rollerne

ikke udelukker hinanden, men snarere bygger oven på hinanden.

Vi ser derfor rollerne som en slags pyramide. Fundamentet er kanaler, information og kommunikationsinfrastruktur. Oven på dette ligger den strategiske agenda og ledelseskommunikationen, der angiver retningen. Øverst finder vi relations- og transformationsrollen, hvor intern kommunikation skaber medejerskab, sammenhængskraft og blivende forandringer.

Pyramiden er ikke en rangering af kvalitet. Alle roller skaber værdi og ingen kan undvære fundamentet. Den er en rangering af, hvor langt en funktion er kommet i sin egen udvikling – en udvikling fra distribution til rådgivning og videre til at skabe drivkraft, som vi også har set gå igen i denne analyse. Samtidig inspirerer rollerne til, hvor mulighederne for yderligere værdiskabelse ligger.

I de følgende afsnit ser vi nærmere på de tre roller, deres karakteristika, styrker, udfordringer og udviklingsmuligheder.



4.1 Kanal- og informationsfokus – fundamentet

I denne rolle leverer den interne kommunikationsfunktion kanaler, indhold og service til virksomheden. Den driver intranettet, afholder stormøder, redigerer nyhedsbreve, planlægger lanceringer og sørger for, at den interne information når frem. Den er driftstung og dygtig til håndværket. Den har sjældent fast plads i ledelseslokalet, og dens succes måles oftest i output: læsertal, åbningsrater, deltagerprocenter.

Det er en afgrænset, men fundamental rolle. Uden kanalerne, platformene og den daglige informationsstrøm har de øvrige roller ingen infrastruktur at bygge på. 68 procent af de adspurgte virksomheder har i høj grad drift og udvikling af infrastruktur som et centralt ansvarsområde og 22 procent identificerer sig primært med rollen som kanalejer. Det er stadig en levende rolle, og det skal den forblive med at være.

Men det er også en rolle, hvis tyngdepunkt har flyttet sig. I 2013 var udvikling af interne massemedier den højest prioriterede aktivitet. I 2026 er det strategi og forandring. Det betyder ikke, at kanalarbejdet er forsvundet. Det

betyder, at kanalerne i højere grad er blevet en forudsætning end et strategisk fokusområde.

Styrker

- Skaber den infrastruktur resten af faget bygger på
- Tydelige leverancer og velafgrænsede opgaver
- Gode muligheder for løbende måling og optimering

Udfordringer

- Risiko for at blive opfattet som en driftsfunktion
- Svært at synliggøre forretningsværdien af indsatsen
- Bliver ofte involveret sent i større beslutninger og indsatser

Udviklingsmuligheder

- Brug AI til at skabe indsigt i komplekse data og til at personalisere information, der er relevant for specifikke medarbejdere
- Udbyg kanalernes evne til at understøtte dialog og engagement
- Tag aktiv del i strategiske og forandringsdrevne initiativer, hvor ledelsen kan se reel forretningsværdi af indsatsen.

4.2 Strategisk agenda og ledelsesfokus – den etablerede partner

Dette er rollen med adgang til toppen. Den arbejder tæt sammen med ledelsen, sætter dagsordener, hjælper med at forme de store fortællinger og rådgiver om budskaber og positionering. Det er rollen, der dominerer 2026-billedet. 61 procent angiver det som primært selvbillende. 73 procent har rådgivning af topledelsen som ansvarsområde i høj grad. 98 procent samarbejder dagligt eller ofte med topledelsen. Det er fagets gennembrud, og det er den rolle, IK13 forudsagde ville komme. Den er kommet.

Men rollen har også sine begrænsninger. Dens styrke er nærheden til den øverste ledelse og forståelsen af forretningens retning. Den vægter klarhed, retning og eksekvering og kan oversætte forretningsstrategi til kommunikation. Men netop denne vægtning kan gøre afstanden til medarbejdernes hverdag større. Hvis man kender ledelseslokalet bedre end gulvet er risikoen, at fokus bliver på budskabernes klarhed frem for, hvordan de lander eller skaber handling.

Det er netop et af de mønstre, denne analyse viser. Den øverste ledelses budskaber er tydelige, men når de skal igennem linjelederne og ud til medarbejderen, falder klarheden. Den strategiske rådgiver kan have løst halvdelen

af problemet, afsendersiden, og overladt den anden halvdel til en kanal, der ikke er rustet til at løse den.

Styrker

- Tæt adgang til ledelsen og de strategiske dagsordener
- Høj forretningsforståelse og rådgivningskraft
- Mulighed for at påvirke retning og prioriteringer

Udfordringer

- Bliver ikke altid involveret tidligt nok i beslutningsprocesser
- Risiko for at fokusere mere på afsender end modtager
- Svært at sikre forankring og handling hele vejen ud i virksomheden

Udviklingsmuligheder

- Investér mere systematisk i lederkommunikation
- Udbyg med decentrale kommunikationspartnere, der kan understøtte ledelsesbeslutninger og forandringer i at nå længere ud
- Brug AI til at frigøre tid fra produktion til rådgivning
- Udvikl kompetencer inden for dialog, involvering og forandringsledelse for større effekt

4.3 Relations- og transformationsfokus – den næste udvikling

Den tredje rolle – og toppen af pyramiden – er endnu under opbygning. Den er endnu ikke etableret praksis, men det er den retning, både vores data og globale trends peger mod.

Her flytter fokus sig fra kanaler og strategisk rådgiver til relationer, dialog, kultur og organisatoriske forandringer. Opgaven er her ikke at informere medarbejdere eller understøtte ledelsens budskaber, men at styrke virksomhedens evne til at forstå, navigere, lære og handle. Målet er at skabe hurtigere forankring af beslutninger, stærkere lokalt ejerskab og bedre organisatorisk handlekraft.

I denne rolle faciliterer kommunikationsfunktionen dialog, opbygger tillidsfulde relationer og hjælper virksomheden med at omsætte strategi til reel handling. Kommunikation bliver dermed et spørgsmål om at lytte, skabe involvering og forståelse. Om at skabe de nødvendige forudsætninger for, at medarbejdere trives og er i stand til at omstille sig i takt med, at omverdenens vilkår ændres og forretningsmæssig succes afhænger af ledere og medarbejderes evne til at træffe beslutninger lokalt.

Denne rolle er ressourcekrævende, og den forudsætter et bredt mandat. 17 procent af de adspurgte identificerer sig primært med denne rolle. Det gør den til den mindst udbredte, men også den, der peger længst frem.

Kommunikation bliver et spørgsmål om at skabe de nødvendige forudsætninger for, at medarbejdere trives og er i stand til at omstille sig

Det interessante ved relations- og transformationsrollen er det paradigmeskifte, den hviler på. Den klassiske kommunikationsforståelse, lever af en kontrolmetafor, hvor den interne kommunikationsfunktion former budskabet, vælger kanalen, styrer narrativet og måler, om budskaberne blev læst. Det er en forståelse, der har tjent faget godt. Men når medarbejderne har egne kanaler og en stigende forventning om at blive hørt, så virker det ikke længere.

I den relationelle rolle er der langt mindre fokus på at kontrollere narrativet. Her ses kommunikation ikke som en transmission, som kommunikationsafdelingen kan styre, men som samskabelse. Derfor handler det om gennem dialog og involvering at møde medarbejdere åbent og troværdigt, med et ønske om at lytte og forstå. Det kan lyde abstrakt, men lad os prøve at gøre det mere konkret. Hvis du som leder taler om virksomheden som havende én stemme, og 100 medarbejdere samtidig oplever, at de er stemmer i den samme virksomhed, er kommunikation ikke længere et spørgsmål om at distribuere ledelsens stemme. Det er et spørgsmål om at facilitere mødet mellem stemmer, hvor mening skabes og handling opstår, og baseret på en forståelse af, at mennesker er mere villige til at bakke op om beslutninger, hvor de føler sig hørt.

Vores data viser, hvor stort udviklingspotentialer er. Kun 28 procent vurderer, at medarbejderne i høj grad har mulighed for at stille spørgsmål og give input. Det viser, at dialog fortsat er mere en ambition end praksis de fleste steder.

De 17 procent i analysen, der identificerer sig med rollen, er ikke blot en minoritet. De er vejvisere. Spørgsmålet for den enkelte funktion (og for faget som helhed) er, om man tør omlægge sin egen praksis i den retning. Det kræver, at man slipper noget af kontrollen og tør tro på, at det, der opstår af dialogen, er stærkere end det, ledelsen alene kunne have udtænkt.

Styrker

- Muligheden for at skabe værdi i virksomheder præget af konstante forandringer
- Øget opbakning, engagement og bidrag fra medarbejdere og ledere, der oplever reel dialog og indflydelse på deres dagligdag

Udfordringer

- Kræver nye kompetencer og et bredere mandat
- Er ofte mere ressourcekrævende end klassisk kommunikation
- Bevæger sig ind på områder, hvor HR, ledelsesudvikling og forretning også opererer

Udviklingsmuligheder

- Styrk samarbejdet med HR og andre transformationsfunktioner
- Vælg få strategiske områder og dokumentér effekten
- Brug AI og digitale værktøjer til at understøtte dialogen og lytning i større skala
- Mål på forståelse, adfærd og forankring – ikke kun aktivitet

5 Konklusion og perspektivering

Hvad tager vi med os fra denne analyse – og hvor rejser faget hen herfra? Gennem rapporten har vi fulgt intern kommunikation fra et fag med et veletableret fundament til en funktion, der har vundet sin strategiske rolle, men endnu ikke har udnyttet sit fulde potentiale. I dette afsluttende kapitel samler vi op på, hvilke vigtigste tendenser der tegner billedet af faget lige nu, analysens hovedkonklusioner og vores anbefalinger for at komme videre samt en refleksion over, hvilke spørgsmål den næste analyse bør stille for at give os flere svar.

5.1 Vigtigste tendenser

Seks tendenser dominerer billedet i 2026. Tilsammen viser de et kommunikationsfag, der har fået en stærkere strategisk rolle, men som nu skal omsætte den position til reel indflydelse, bedre dokumentation og skarpere prioritering.

Rollen som strategisk rådgiver er vundet – men inddrages stadig for sent

Intern kommunikation er blevet en strategisk rådgivningsfunktion og er ofte i daglig dialog med den øverste ledelse. Ledelsen beder ofte om råd om intern kommunikation og der lyttes til de råd, der gives. Der tegner sig samtidig et billede af, at rådgiverne ofte først træder ind, når beslutningerne er truffet, og ender dermed med at rådgive om budskaber snarere end at medvirke til at forme beslutninger.

Linjelederen er fagets største uudnyttede potentiale

Lederne er virksomhedernes vigtigste kommunikationskanal, men netop her viser resultaterne en svaghed. Den øverste ledelse vurderes høj på troværdighed og evnen til at skabe retning, mens linjelederne scorer markant lavere - især på deres evner til at kommunikere de overordnede budskaber. Hvis virksomheder ønsker at styrke deres interne kommunikation, ligger det største uudnyttede potentiale hos de linjeledere, der hver dag skal omsætte virksomhedens strategi til noget, medarbejderne kan forstå, relatere sig til og handle på.

AI er ikke længere et eksperiment, men en ny kernekompetence

Generativ AI er rykket fra eksperiment til prioritet. 47 procent vurderer AI som en meget vigtig kompetence, og teknologien er nu blandt de områder, virksomhederne forventer at bruge mest fokus på de kommende år. Spørgsmålet er ikke længere, om AI bliver en del af intern kommunikation, men hvordan den skal styres, anvendes og integreres ansvarligt. Det gør AI til en kommunikationsopgave, ikke kun en teknologisk platform.

Måling er udbredt – men viser sjældent, om kommunikationen virker

Syv ud af ti virksomheder måler på deres interne kommunikation. Men de fleste måler aktivitet – læsertal, åbningsrater og engagement – mens der langt sjældnere måles på forståelse, adfærd eller sammenhængen mellem kommunikation og forretningsmæssige resultater. Samtidig vurderer kun 18 procent måling som en meget vigtig kompetence. Faget er blevet mere strategisk, men mangler endnu at udvikle samme styrke i at dokumentere sin forretningsmæssige værdi.

Kommunikationskanaler handler mindre om platforme og mere om mennesker

Udviklingen inden for kommunikationskanaler siden 2013 er tydelig. Fokus er flyttet fra platforme til mennesker. Intranettet er blevet infrastruktur, mens nærmeste leder og den øverste ledelse er de vigtigste kommunikationskanaler. Intern kommunikation handler i stigende grad om at skabe forståelse gennem relationer frem for at distribuere indhold gennem digitale kanaler.

Flere opgaver og flade budgetter gør prioritering til en kerneopgave

Strategiimplementering, forandringskommunikation, AI og nye ledelseskrav fylder stadig mere. Alligevel oplever næsten halvdelen uændret bemanning, og syv ud af ti har uændrede budgetter. Intern kommunikation forventes at løse flere og mere komplekse opgaver uden tilsvarende flere ressourcer. Resultatet er et fag, der i stigende grad er i risiko for at blive spredt for tyndt. Derfor bliver prioritering en vigtig disciplin, og et nødvendigt ledelsesgreb for kommunikationsfunktionen.

5.2 Hovedkonklusioner og anbefalinger

Vi har destilleret analysen ned til fem konklusioner og anbefalinger. Sammen beskriver de et fag, der har opnået større strategisk betydning, men som samtidig står over for nye krav til indflydelse, dokumentation og prioritering.

1

Kommunikationsfunktionen skal tidligere ind, hvis den vil skabe reel indflydelse

Intern kommunikation har vundet lydhørhed hos den øverste ledelse, men med de transformativ udfordringer virksomheder står overfor i dag er det ikke nok at rådgive om strategiske budskaber. En af intern kommunikations største muligheder ligger ikke i at kommunikere bedre beslutninger, men i at bidrage til bedre beslutninger – og dermed træde ind langt tidligere i processerne.

Anbefalinger

- Kortlæg, hvornår og hvor intern kommunikation involveres i større beslutninger
- Priorité adgang til de fora, hvor beslutninger formes – ikke kun kommunikeres
- Brug medarbejder- og organisationsindsigter mere aktivt i ledelsens beslutningsgrundlag
- Slip kontrollen og inviter til meningsskabende samtaler, hvor hele virksomheden er medproducent.

2

Det største kommunikationsløft ligger hos de nærmeste ledere

Ledere er virksomhedernes vigtigste kommunikationskanal, men linjelederne vurderes markant svagere end den øverste ledelse på centrale kommunikative parametre. En udvikling af linjeledernes kommunikative kompetencer er sandsynligvis den enkeltinvestering, der kan løfte faget mest, fordi det er her, strategien møder hverdagen.

Anbefalinger

- Genovervej fordelingen af ressourcer mellem toplederkommunikation og linjeleder-understøttelse
- Udvikl 360-graders koncepter til at sikre ledernes evne til at skabe forståelse, dialog og retning i hverdagen
- Kobl lederkommunikation tæt til virksomhedens ledelsesprincipper og gør det til et fælles ansvar mellem kommunikation og HR
- Skab en fast mødestruktur, hvor linjelederne mødes og kan diskutere strategiske beslutninger, inden de meldes ud
- Mål systematisk på lederkommunikationen og dens effekter på trivsel, engagement og produktivitet.

3

AI kræver kommunikationsfagligt lederskab – ikke kun teknisk implementering

AI er ikke længere en trend at læse om. Det er et strategisk fokusområde, der allerede påvirker centrale kommunikationsopgaver. Det er en vigtig kompetence alle bør mestre. Interne kommunikationsfunktioner, der ikke er med nu, kommer bagud.

Anbefalinger

- Udarbejd klare principper for brug af AI
- Identificér de processer, hvor AI kan frigøre tid til bedre redaktionelt, relevant og engagerende indhold
- Etablér et tættere samarbejde med IT, HR og digitaliseringsfunktioner
- Tag ansvar og lederskab i forhold til AI governance.

4

Faget skal blive bedre til at dokumentere effekt – ikke kun aktivitet

Der måles i stigende grad på den interne kommunikation, men fokus er fortsat primært på aktivitet og rækkevidde frem for effekt og forretningsværdi. Det skaber en afstand mellem fagets strategiske ambitioner og dets evne til at dokumentere reelle resultater og sin egen værdi.

Anbefalinger

- Flyt fokus fra aktivitet og rækkevidde til forståelse, holdninger, adfærd og forankring
- Definér få, tydelige effektorienterede mål for de vigtigste indsatser
- Integrér måling tidligt i projekter frem for efter implementering
- Opbyg kompetencer inden for data, analyse, evaluering og effektmåling.

5

Prioritering bliver afgørende, hvis kommunikation ikke skal drukne i opgaver

Intern kommunikation forventes at løfte flere og mere komplekse opgaver uden tilsvarende vækst i budgetter eller bemanning. Resultatet er et fag, der er i risiko for at blive spredt for tyndt og hvor skarp prioritering bliver en nødvendig disciplin snarere end et valg.

Anbefalinger

- Gennemgå årligt hele kommunikationsporteføljen med fokus på effekt og fravalg
- Saml og forenkl kanaler, produkter og processer, hvor det er muligt
- Priorité opgaver med størst strategisk værdi frem for størst synlighed
- Brug AI og automatisering til at frigøre tid til rådgivning og forandring.

5.3 Hvad skal næste måling give os svar på?

Hver analyse efterlader spørgsmål, som den næste skal besvare. Fire områder står særligt skarpt for os.

1

Hvordan arbejder de mest modne virksomheder med dialog og involvering?

Vi har spurgt til kanaler og kompetencer, men i mindre til de konkrete mekanismer eller værktøjer, der giver medarbejderne mulighed for at bidrage og stille spørgsmål samt til hvilke lyttepraksisser, der er i drift. Hvilke formater virker? Hvor investeres der? Og hvilken værdi oplever virksomhederne, at dialogen skaber?

2

Hvordan håndterer virksomheder et arbejdsliv præget af konstante forandringer?

Forandring og strategi er topprioriteter i både 2025 og 2026, men vi har ikke spurgt til konsekvenserne. Oplever medarbejderne forandringstræthed eller udmattelsestegn? Hvordan arbejdes der med at skabe mening, prioritering og overskud i en hverdag med mange samtidige initiativer? Og hvilken rolle spiller intern kommunikation i den opgave?

3

Hvad kendetegner de virksomheder, der lykkes med lederkommunikationen?

Analysen peger tydeligt på linjelederen som fagets største uudnyttede potentiale. Men vi ved endnu ikke nok om, hvad der adskiller de virksomheder, hvor lederkommunikationen fungerer godt, fra dem, hvor den halter. Hvilken træning tilbydes lederne? Hvilke værktøjer og processer understøtter dem? Hvordan inddrages de i strategiske beslutninger? Og hvordan fordeles ansvaret mellem kommunikation, HR og forretningen? Det er spørgsmål, der kan bringe os fra at beskrive problemet til at forstå løsningerne.

4

Hvordan arbejdes der med segmentering og personalisering?

Nye teknologier gør det muligt at tilpasse budskaber til forskellige målgrupper, funktioner og behov. Men hvor langt er kommunikationsfunktionerne reelt kommet? Hvordan balanceres ønsket om relevans med behovet for fælles retning og sammenhængskraft? Og hvilke erfaringer gør de mest modne organisationer sig?

IK26 lukker dermed ikke diskussioner, den åbner nye. Den er en del af en samtale, der fortsætter mellem fagfolk, ledelser, branchen og dens kritikere. Vi glæder os til den næste.

6

Om rapporten: metode og datagrundlag

IK26 er en kvantitativ analyse blandt ansvarlige for intern kommunikation i danske og dansk-baserede virksomheder og organisationer. Den er gennemført af Resonans Partners i perioden marts til maj 2026.

I alt indgår 40 virksomheder i analysen, herunder 29 private og 11 offentlige. Hvor IK13 talte med de 50 største virksomheder har denne analyse inviteret et bredere udsnit. Det giver et andet pejlemærke end dengang. Resultaterne skal derfor læses som et tværsnit af det danske felt, ikke som en kortlægning af de største spillere alene.

Et flertal af de adspurgte i analysen har titel som kommunikationschefer, kommunikationsdirektører, Heads of Internal Communication og VP’er. Få er interne konsulenter eller rådgivere i de virksomheder, hvor de arbejder. De sidder typisk med ledelses- eller funktionsansvar.

Sammensætningen af brancher er bred og inkluderer blandt andet finans og forsikringsbranchen, Life Science, Industri og B2B, offentlige og halvoftentlige aktører, samt Retail. Analysen er derfor ikke en statistisk repræsentativ stikprøve af alle danske interne kommunikationsfunktioner. Når vi skriver fx 40 procent eller 89 procent, skal det læses som andele af de adspurgte, og ikke som påstande om kommunikationsfaget i sin helhed. Tallene tegner et billede. De er ikke en folketælling.

Data er indsamlet via SurveyMonkey og gennemført på dansk med en engelsk version til internationale læsere.

Hvor IK13 byggede på telefoninterviews (kun 5 procent udfyldte selv et digitalt spørgeskema) er IK26 fuldt digital. Det er en metodisk forskel, der kan påvirke svarmønstrene marginalt. Telefoninterviews giver mere udfoldede svar, digitale spørgeskemaer giver hurtigere og mere ensartede svar.

7

Deltagende virksomheder

IK26 hviler på besvarelser fra 40 private og offentlige virksomheder på tværs af det danske erhvervsliv. Vi takker dem alle for deres tid og deres oprigtige svar.

Følgende virksomheder har givet samtykke til at fremgå med navn i rapporten:

Aarsleff	Københavns Universitet	REMA 1000
Alfa Laval	Lundbeck	Region Midtjylland
Alm. Brand	Maersk	Region Nordjylland
Arla Foods	Metroselskabet	Rådet for Socialt Udsatte
Bavarian Nordic	Molslinjen	STARK
Dagrofa	Naviair	Stryhns Gruppen
Danmarks Nationalbank	Nexi/Nets	Teknik og Miljø
Danske Bank	Nordea	Teknologisk Institut
Demant	Novonesis	Tryg
DSV	Nuuday	VELUX
DTU	OK	VisitDenmark
HOFOR	Pandora	Wienerberger
Københavns Lufthavn	PFA	

Resonans Partners

Resonans Partners rådgiver virksomheder og organisationer i krydsfeltet mellem ledelse, strategi og kommunikation. Vi har selv stået med ansvaret for, at strategier skulle give retning, kommunikation skabe handling og forandringer fungere i praksis. Det har lært os, at god rådgivning begynder med dyb indsigt i organisationen, situationen og de mennesker, der skal flytte sig.

Vi arbejder tæt sammen med vores kunder og bringer forskellige perspektiver og kompetencer i spil, når opgaven kalder på det. For os opstår resonans, når der er sammenhæng mellem det, en organisation siger, og det, den gør. Det er dér, vi rådgiver – og dér, vi sætter aftryk.

Vi udgiver IK26 som en del af vores bidrag til udviklingen af intern kommunikation i Danmark.

Tak til alle, der har bidraget med deres tid, erfaringer og perspektiver.

Resonans Partners
Erfaring. Klarhed. Aftryk.