

Ledelse og kommunikation



Indledning

Kommunikation og måden at kommunikere på er en vigtig del af lederjobbet. Samtidig bliver kommunikationsmulighederne flere og flere på grund af den teknologiske udvikling. Hvad betyder det for måden lederen kommunikerer på og for valg af kommunikationsværktøjer? Det er nogle af de spørgsmål, denne undersøgelse besvarer.

Undersøgelsen sætter fokus på lederens rolle som kommunikator, lederens kommunikationskompetencer, og hvilke samtaler, ledere vurderer, er en kommunikativ udfordring.

Undersøgelsen afdækker også brugen af sociale medier, herunder blandt andet lederes holdning til medarbejdernes brug af sociale medier i arbejdstiden.

<i>Indholdsfortegnelse</i>	<i>Side</i>
<i>Undersøgelsens hovedresultater</i>	3
<i>Hvor vigtigt er det at kommunikere</i>	6
<i>Kommunikation – det generelle billede</i>	7
<i>Lederens kommunikationskompetence</i>	10
<i>Lederen som kommunikator</i>	15
<i>Virksomhedens interne kommunikation</i>	26
<i>Relationen til nærmeste chef</i>	31
<i>Relationen til øverste chef</i>	34
<i>Sociale medier</i>	35
<i>Om undersøgelsen</i>	40

Undersøgelsens hovedresultater

Hvor vigtigt er det at kommunikere?

- Tre ud af fire respondenter vurderer, at evnen til at kommunikere effektivt er deres vigtigste ledelseskompetence.

Kommunikation – det generelle billede

- Respondenterne bruger to tredje dele af kommunikationstiden på intern kommunikation. Fordelingen på henholdsvis skriftlig og mundtlig kommunikation er mere 50-50.

Lederens kommunikationskompetence

- En tredje del af respondenterne mener, at de har deres største kompetence inden for den mundtlige kommunikation. Halvdelen mener, at kompetencen er lige stor, for så vidt angår skriftlig eller mundtlig kommunikation.
- Den typiske kommunikationssituation er for halvdelen af respondenterne én-til-én situationen. For den anden halvdel er én-til-flere den typiske situation.
- Respondenterne vurderer, at behovet for øget kommunikationskompetence stiger jo flere modtagere, der er til kommunikationen.
- Halvdelen af respondenterne har deltaget i efteruddannelse med fokus på intern kommunikation. En fjerde del har deltaget i efteruddannelse med fokus på ekstern kommunikation.
- De mest almindelige temaer for efteruddannelse har været: vanskelige samtaler, præsentationsteknik samt mødeledelse.
- Gode råd om kommunikationsopgaven indhentes typisk hos nærmeste chef, arbejdsrelateret netværk eller medarbejdere.
- Fire ud af ti respondenter søger tit/jævnligt feedback på deres evner som kommunikator.

Lederen som kommunikator

- Fire ud af ti respondenter giver udtryk for, at deres kommunikationsopgave i høj grad er kompleks.
- Seks ud af ti respondenter forventer ikke, at deres medarbejdere svarer på e-mails/sms uden for normal arbejdstid.
- En ud af tre respondenter mener, at deres nærmeste chef forventer af dem, at de svarer på e-mails/sms uden for normal arbejdstid.
- Tre ud af ti respondenter tilkendegiver, at de dagligt vælger at sende en e-mail til en medarbejder i situationer, hvor de alternativt kunne have valgt at telefonere eller henvendt sig personligt.
- Seks ud af ti respondenter giver udtryk for, at elektronisk skriftlig kommunikation i stigende grad erstatter intern mundtlig kommunikation. Hver fjerde respondent finder, at det er en dårlig udvikling, medens seks ud af ti er i tvivl om, det er en god eller dårlig udvikling.
- Seks ud af ti respondenter mødes samlet med deres medarbejdere enten dagligt eller ugentligt.

- Hver tredje respondent giver udtryk for, at e-mails/sms i nogen eller høj grad har erstattet mundtlig information ved team- og afdelingsmøder.
- Respondenterne oplever i gennemsnit, at 25% af de modtagne e-mails (ekskl. nyhedsbreve, reklamemateriale med videre) er mindre relevante for udførelse af jobbet.
- Hver tredje af de respondenter, som leder medarbejdere "på distancen", giver udtryk for, at "distance-medarbejderen udgør en kommunikationsmæssigt særlig udfordring. Udfordringen består primært i, at kommunikationen i højere grad skal være skriftlig, og at der generelt bruges flere kommunikationskanaler.
- Respondenterne er generelt tilfredse med fordelingen af den tid, der bruges på kommunikation, men de ville gerne bruge mere tid på kommunikation.
- De mest kommunikativt udfordrende HR-samtaler er opsigelses- og advarselssamtalerne.

Virksomhedens interne kommunikation

- Hver tredje respondent giver udtryk for, at hele ledergruppen samles dagligt eller ugentligt. Hver sjette respondent tilkendegiver, at ledergruppen samles hvert halve år eller sjældnere.
- To ud af tre respondenter giver udtryk for, at de i høj grad føler sig velinformeret om virksomhedens strategiske/forretningsmæssige situation.
- To ud af tre respondenter mener, at virksomheden kunne skabe bedre resultater, hvis der blev brugt mere tid på intern kommunikation.

Relationen til nærmeste chef

- Halvdelen af respondenterne har faste mødeaftaler med nærmeste chef med henblik på at drøfte forhold af betydning for lederjobbet. Mest typisk er det, at disse møder finder sted månedligt.
- Halvdelen af respondenterne giver udtryk for, at dialogen med nærmeste chef er tilfredsstillende. Omfanget af dialog er et væsentligt element i denne vurdering.
- Godt halvdelen af respondenterne finder, at deres nærmeste chef er en god kommunikator. Denne vurdering baserer sig primært på, at chefen er saglig, troværdig og taler i et direkte og forståeligt sprog.

Relationen til øverste chef

- Godt halvdelen af respondenterne finder, at virksomhedens øverste chef er en god kommunikator. Denne vurdering baserer sig primært på, at chefen er saglig, velforberedt og troværdig.

Sociale medier

- Otte ud af ti respondenter har oprettet en profil på de sociale medier (eksempelvis Facebook, LinkedIn eller Twitter).
- Halvdelen har oprettet "venne-relationer" med nuværende medarbejdere og to tredje dele med nuværende lederkolleger.

- Hver tredje virksomhed har etableret etiske retningslinjer for medarbejdernes brug af de sociale medier.
- I halvdelen af virksomhederne må medarbejderne bruge de sociale medier i arbejdstiden.

Hvor vigtigt er det at kunne kommunikere?

Det er vanskeligt at forestille sig en ledelsesopgave, som ikke har et element af kommunikation i sig. Kommunikation er uden tvivl en ledelsesopgave, som fylder meget i lederjobbet. Det er imidlertid ikke ensbetydende med, at kommunikation er en vigtig del af jobbet – endsige den vigtigste del. Netop dette spørgsmål har respondenterne givet svar på i tabel 1.

Tabel 1. Kommunikation som ledelseskompetence. *Er evnen til at kommunikere effektivt din vigtigste ledelseskompetence? Procent.*

	Ja	Nej
Alle	73	27

Tre ud af fire respondenter har vurderet, at evnen til at kommunikere er deres vigtigste ledelseskompetence.

Undersøgelsen er ikke i stand til at afdække, hvad ikke-ledere i givet fald ville have svaret på spørgsmålet, men konklusionen synes at være, at ikke-ledere, som overvejer en lederkarriere, bør være meget bevidst om, at evnen til at kommunikere i allerhøjeste grad kommer i fokus.

Svarene afhænger ikke af, hvilket ledelsesniveau respondenter er placeret på, eller hvor mange år respondenter har været leder. Der er heller ikke forskel på mandlige og kvindelige respondenter, men derimod i nogen grad på offentlig og privat sektor (80% mod 72%).

Kommunikation – det generelle billede

Set i fugleperspektiv kan lederens kommunikation inddeles i fire typer. Dels intern kontra ekstern kommunikation og dels mundtlig kontra skriftlig kommunikation. Respondenterne har forholdt sig til, hvordan den relative fordeling af disse kommunikationstyper efter deres egen vurdering ser ud.

Table 2. Intern kontra ekstern kommunikation. *Hvordan fordeler den tid, som du bruger på at kommunikere, sig på henholdsvis intern og ekstern kommunikation? Procent.*

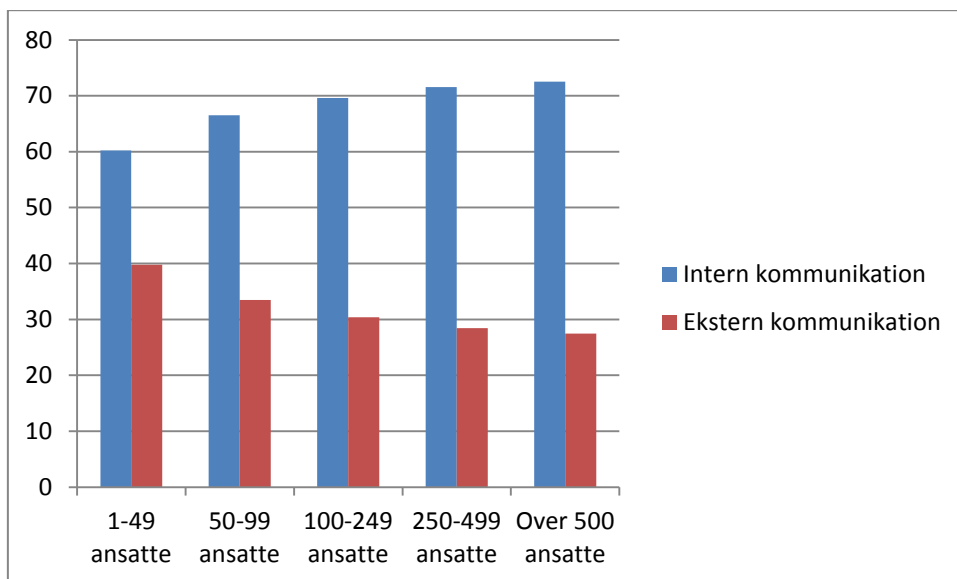
	Intern kommunikation	Ekstern kommunikation
Alle	68	32

Konklusionen er, at to tredje dele af den tid, respondenterne bruger på at kommunikere, anvendes til intern kommunikation.

Hverken køn, sektor eller ledelsesniveau spiller nogen afgørende rolle for denne svarfordeling. Det skal dog nævnes, at topledere synes at bruge mere tid på ekstern kommunikation end både mellemledere og linjeledere (38% mod 30%).

Virksomhedens størrelse synes derimod at have indflydelse.

Figur 1. Intern kontra ekstern kommunikation fordelt på virksomhedsstørrelse. *Hvordan fordeler den tid, som du bruger på at kommunikere, sig på henholdsvis intern og ekstern kommunikation? Procent.*



Der er således en ikke overraskende tendens til, at jo større virksomheden er, jo mindre fylder ekstern kommunikation sammenlignet med intern kommunikation.

Mindre forskel er der på det relative tidsforbrug, når spørgsmålet drejer sig om skriftlig kontra mundtlig kommunikation.

Tabel 3. Skriftlig kontra mundtlig kommunikation. *Hvordan fordeler den tid, som du bruger på at kommunikere, sig på henholdsvis skriftlig og mundtlig kommunikation? Procent.*

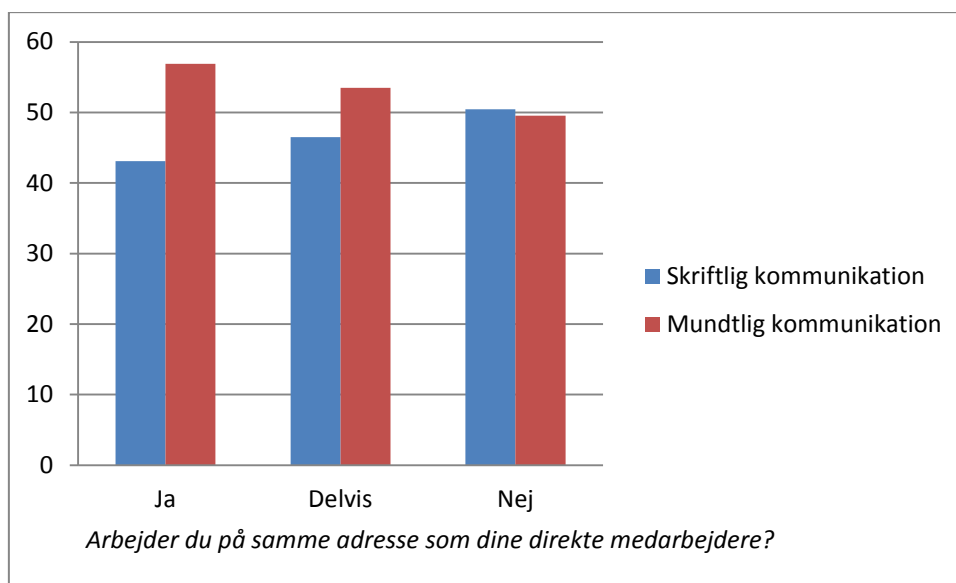
	Skriftlig kommunikation	Mundtlig kommunikation
Alle	45	55

Respondenterne bruger efter deres egen vurdering mest tid på mundtlig kommunikation. Umiddelbart kunne en større forskel være forventet, men som det senere vil fremgå af rapporten, så har den elektroniske kommunikation i nogen grad erstattet tidligere mundtlig kommunikation.

Også på dette spørgsmål spiller køn, sektor, ledelsesniveau og virksomhedsstørrelse ingen markant rolle for svarene.

Respondenterne har i undersøgelsen tilkendegivet, hvorvidt de arbejder på samme adresse som deres medarbejdere. Svaret synes at have en vis indflydelse på fordelingen af henholdsvis skriftlig og mundtlig kommunikation.

Figur 2. Skriftlig kontra mundtlig kommunikation. *Hvordan fordeler den tid, som du bruger på at kommunikere, sig på henholdsvis skriftlig og mundtlig kommunikation? Procent.*



Som forventet er det sådan, at jo mere der ledes på distancen, jo mere tager den skriftlige kommunikation over.

Endelig har respondenterne fordelt kommunikationstiden på fire konkrete kommunikationsmetoder.

Table 4. Communication methods. *How do you distribute the time, which you use to communicate, among the following four communication methods? Percent.*

	Rapporter, notater o. lign.	E-mails	SMS	Personlig mundtlig kommunikation
Alle	17	35	3	44 ¹

Generelt bruger respondenterne meget lidt tid på at sende SMS-beskeder. Derimod fylder e-mail størstedelen af den tid, der bruges, på skriftlig kommunikation.

¹ Spørgsmaalsformuleringen i tabel 3 og 4 omkring den mundtlige kommunikation er ikke ens, hvorfor en direkte sammenligning ikke kan foretages.

Lederens kommunikationskompetence

Kommunikationskompetence

Undersøgelsens respondenter giver som vist i ovenstående afsnit udtryk for, at de bruger mere tid på mundtlig end på skriftlig kommunikation. Denne fordeling matcher ganske godt respondenternes vurdering af, hvor deres kommunikationskompetence ligger.

Tabel 5. Kommunikationskompetence generelt. *I hvilken kommunikationsform har du din største kompetence? Procent.*

	I den skriftlige kommunikation	I den mundtlige kommunikation	Ingen forskel
Alle	18	36	46

Krydstabelanalyser viser, at respondenter, der bruger mest tid på eksempelvis skriftlig kommunikation, er relativt mere tilbøjelig til at give udtryk for, at det også er der, de har deres største kompetence. Tilsvarende for respondenter, der bruger mest tid på den mundtlige kommunikation.

Om det nu er en a priori kompetence, der giver præference for den ene eller den anden kommunikationsform, eller det er en given blanding af mundtlig og skriftlig kommunikation, der udvikler forskel i kompetencerne, skal være usagt.

Svarene i tabel 5 er i store træk uafhængige af køn, sektor og ledelsesniveau. Dog er det sådan, at jo højere ledelsesniveau, jo flere tilkendegiver, at der ikke er forskel i kompetencerne. Det samme mønster ses ved krydstabelanalyser med antal lederjobs, alder samt ledelsesanciennitet².

Mundtlig kommunikation er en disciplin, som må orkestreres efter kommunikationens indhold, vigtighed, til rådighed stående tid samt ikke mindst, hvem modtageren af kommunikationen er. Undersøgelsen afdækker et enkelt forhold i dette tema.

Tabel 6. Mundtlig kommunikation generelt. *I hvilken kommunikationssituation befinder du dig typisk i på en gennemsnitlig arbejdsdag? Procent.*

	Én-til-én	Én-til-flere	Én-til-mange
Alle	45	46	9

² Set i lyset af, at den skriftlige kommunikation fylder næsten lige så meget som den mundtlige (se tabel 3), og set i lyset af, at tendensen formentlig er mere skriftlig kommunikation, kunne svarene i tabel 5 tolkes derhen, at grunduddannelserne i højere grad, end tilfældet er i dag, bør satse på skriftlige kommunikationskompetencer (og formentlig herunder også it-kompetencer).

Spørgsmålet deler respondenterne i to næsten lige store grupper. En gruppe, der typisk kommunikerer én-til-én, og en gruppe, der typisk kommunikerer én-til-flere. Knap hver 10. respondent kommunikerer typisk én-til-mange.

Køn og sektor spiller ingen signifikant rolle for svarene. Derimod synes analyser at vise en svag tendens til, at jo højere ledelsesniveau, jo mere sandsynligt er det, at lederen til daglig befinder sig i en én-til-én kommunikation (topledere = 53% og linjeledere = 42%).

I kompetenceudviklingsperspektiv er det interessant at vide, i hvilket omfang kommunikationsopgaven matcher behovet for kompetenceudvikling. Til det formål har respondenterne i tabel 7 løftet sløret for deres egen vurdering af kompetenceudviklingsbehovet.

Tabel 7. Udvikling af mundtlig kommunikationskompetence. *Vurderer du, at du har behov for at forbedre dine kompetencer i følgende mundtlige kommunikationssituationer?* Procent. Alle respondenter

	Ja	Nej	Ved ikke
<i>Kommunikationssituation:</i>			
Én-til-én	30	64	6
Én-til-flere	37	56	7
Én-til-mange	55	37	8

Kompetencegabet er størst i situationer, hvor respondenterne skal kommunikere én-til-mange. Omkring hver tredje respondent markerer dog for, at de også i de to andre kommunikationssituationer kunne have behov for et kompetenceløft.

Det er interessant, at dette svarmønster i store træk er uafhængigt af, hvilken kommunikationssituation respondenterne typisk befinder sig i til dagligt (tabel 6). En forsigtig konklusion kunne således være, at efter respondentens egen mening stiger kompetencegabet, jo flere der skal kommunikeres til.

Svarmønstret i tabel 7 (jo flere modtagere, jo større udviklingsbehov) går igen på alle tre ledelsesniveauer. Linjelederne giver generelt udtryk for et større kompetenceudviklingsbehov end øvrige ledergrupper.

Efteruddannelse i kommunikation

Lederrollen indebærer en række kommunikationsopgaver, som sjældent i tilstrækkeligt omfang er trænet gennem det formelle uddannelsesforløb, men som i vid udstrækning kan professionaliseres gennem forskellige efteruddannelsesaktiviteter. Blandt andet derfor har temaet kommunikation gennem en årrække været en fast og populær bestanddel i udbuddet af kortere eller længerevarende kurser i lederudvikling.

Tabel 8. Efteruddannelse i kommunikation. *Har du i din tid som leder deltaget i kurser eller anden efteruddannelse med fokus på personlig kommunikation?* Procent.

	Ja, med fokus på intern kommunikation	Ja, med fokus på ekstern kommunikation	Nej
Alle	49	27	45

Det fremgår indirekte af tabel 8, at cirka 10% af respondenterne har deltaget i begge typer af efteruddannelsesaktiviteter.

Krydstabelanalyser viser som forventet, at jo højere ledelsesniveau, jo flere har deltaget i efteruddannelsesaktiviteter, der fokuserer på den eksterne kommunikation.

Desuden synes de offentligt ansatte respondenter i højere grad end de privatansatte at have deltaget i efteruddannelsesaktiviteter på dette område.

De respondenter, der har deltaget i efteruddannelsesaktiviteter, har supplerende tilkendegivet, hvorvidt de ved disse aktiviteter har forbedret deres kompetence på et eller flere af følgende områder³.

Tabel 9. Efteruddannelse i kommunikation. Hvilke af følgende kommunikationskompetencer har du forbedret via kurser eller anden efteruddannelse? Procent. Prioriteret.

	Svar: Ja
Vanskelige samtaler	40
Præsentationsteknik	38
Mødeledelse	31
Gennemslagskraft	26
Skriftlig kommunikation	15
Andet	12
Interkulturel kommunikation og sprog	11
Pressehåndtering	9
Brugen af sociale medier	5

Det er tydeligt fra tabel 9, at de kompetencer, som lederne har forbedret, vedrører den mundtlige kommunikation. Det har formentlig sin logik i blandt andet det forhold, at den mundtlige kommunikation fylder mere i dagligdagen end den skriftlige.

Analyser viser, at topledere i højere grad end andre ledergrupper har forbedret deres kommunikationskompetencer vedrørende *brugen af sociale medier*, *skriftlig kommunikation* samt *pressehåndtering*. Modsat har de i mindre grad forbedret deres kompetencer vedrørende *interkulturel kommunikation og sprog*.

Rådgivning

En måde at forbedre sine kommunikative kompetencer på er at søge gode råd hos andre. Som tabel 10 viser, er det da også en metode, der i større eller mindre grad benyttes.

³ Undersøgelsen afdækker ikke i hvilket omfang respondenterne har deltaget i de nævnte efteruddannelsesaktiviteter og kan derfor heller ikke vise kvaliteten eller effekten af de konkrete uddannelser.

Table 10. Rådgivning til kommunikationsopgaven. *I hvilket omfang rådfører du dig med følgende personer som led i dine bestræbelser på konkret eller generelt at kommunikere så effektivt som muligt? Procent. Prioriteret efter svarene i kategorien: "I høj grad"⁴.*

	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
Min chef	34	33	32
Mit arbejdsrelaterede netværk	29	40	31
Mine medarbejdere	30	40	30
Min ægtefælle	45	29	26
Mit private netværk	45	34	21
Professionelle interne eksperter	67	21	12
Professionelle eksterne eksperter	76	16	8
Min faglige organisation	91	7	2

Note: 5-punkt svarskala: Slet ikke/I ringe grad/I nogen grad/I høj grad/I meget høj grad.

Gode råd til kommunikationsopgaverne hentes fra et bredt spektrum af personer. Og så alligevel ikke. Interne og eksterne "eksperter" – og herunder den faglige organisation – benyttes ikke i nær samme udstrækning som personer med tættere relationer til respondenterne.

Analysen viser, at topledere i noget mindre omfang benytter de arbejdsrelaterede netværk end andre ledere. Hvorvidt det skyldes, at topledere ikke netværker så meget, eller at behovet for rådgivning på dette område er mindre hos topledere, er umiddelbart umuligt at udlede.

Feed-back

En tredje læringsmodel er at opsøge feedback på den faktiske kommunikation. Undersøgelsens respondenter har svaret på et spørgsmål om, hvor ofte de søger feedback på deres evner som kommunikator.

Table 11. Feed-back. *Hvor ofte søger du feedback på dine evner som kommunikator? Procent.*

	Tit	Jævnligt	Sjældent	Aldrig
Alle	4	36	49	11

Man kan ikke sige, at respondenterne "tit" søger feedback, men godt hver tredje giver dog udtryk for, at de "jævnligt" søger feedback. Mere end halvdelen (og næste to ud af tre) søger imidlertid kun sjældent eller decideret aldrig feedback.

⁴ Det skal bemærkes, at respondenterne ikke har haft mulighed for at svare "Ikke relevant". En del af svarene i svarkategorien "Slet ikke" (Se Note) må derfor antageligvis tilskrives respondenter, som ikke har et netværk, har medarbejdere, er gift etc. etc.

Analyser viser for det første en lille tendens til, at jo højere ledelsesniveau, jo mere søger man feed-back, og for det andet, at der er forskel på mandlige og kvindelige respondenter og på privat og offentlig sektor.

Kvindelige respondenter søger oftere end mandlige feedback på deres kommunikationsevner (47% mod 37% i svarkategorierne Tit/Jævnligt). Offentligt ansatte respondenter søger oftere feed-back end privatansatte (50% mod 38%).

Krydstabelanalyser viser, at forskellen mellem kvindelige og mandlige respondenter eksisterer uanset sektor. Der er således både en kønsforskel og en sektorforskel. Størst svarprocent i svarkategorierne Tit/Jævnligt har de offentligt ansatte kvinder (53%), og lavest svarprocent har de mandlige respondenter i den private sektor (35%).

Lederen som kommunikator

Kommunikationskompleksitet

Det må generelt antages, at kommunikationens kompleksitet spiller en vigtig rolle for den tid, der sættes af til forberedelse og gennemførelse af kommunikation, for valg af kommunikationskanal, for valg af indhold og formulering etc. etc. Undersøgelsens respondenter har forholdt sig til, hvor kompleks de opfatter deres kommunikationsopgaver.

Tabel 12. Kommunikationens kompleksitet. Hvor komplekse (sammensatte) er kravene til din kommunikation? Procent.

	I ringe grad komplekse	I nogen grad komplekse	I høj grad komplekse
Alle	10	49	41

Note: 5-punkt sværskala: Ikke komplekse/I ringe grad komplekse/I nogen grad komplekse/I høj grad komplekse/I meget høj grad komplekse.

Ikke alene opfatter tre ud af fire respondenter evnen til at kommunikere som deres vigtigste ledelseskompetence (tabel 1). Hele fire ud af ti respondenter har den vurdering, at kravene til deres kommunikation "I høj grad" er komplekse.

Der er ikke overraskende et sammenfald mellem svarene i tabel 1 og 12. Jo mere komplekse kravene opleves, jo mere er man tilbøjelig til at vurdere evnen til at kommunikere effektivt som den vigtigste ledelseskompetence.

Analysen viser en tydelig forskel mellem offentlig og privat sektor, idet 55% af de offentligt ansatte respondenter finder kravene i høj grad komplekse. Det samme gør "kun" 38% af de privatansatte.

Der er måske lidt overraskende ikke markant forskel mellem ledelsesniveauerne. Denne manglende forskel er ikke ensbetydende, at kravene ikke de facto er forskellige, men måske et udtryk for, at oplevelsen af kravenes kompleksitet ikke afviger markant af, om man er topleder eller linjeleder.

Om besvarelse af e-mails/sms

Den elektroniske kommunikation er kommet for at blive, men ikke nok med det. Mulighederne for at "være på" døgnets 24 timer er absolut til stede, og spørgsmålet er, om det også er den faktiske virkelighed og i givet fald, hvordan lederne forholder sig til det.

Tabel 13. Besvarelse af e-mails/sms. Forventer du, at dine medarbejdere svarer på arbejdsrelaterede e-mails/sms uden for normal arbejdstid? Procent.

	Ja	Nej	Til dels
Alle	7	61	32

Mindre end 10% af respondenterne giver udtryk for, at det er deres forventning, at medarbejdere svarer på arbejdsrelaterede e-mails/sms uden for normal arbejdstid.

Svaret "Til dels" rummer en række fortolkningsmuligheder. Det kan eksempelvis tænkes, at det i et eller andet omfang forventes, at medarbejderen holder sig orienteret om indkomne e-mails/sms, men at vedkommende ikke nødvendigvis svarer på alle.

Hovedkonklusionen er derfor, at seks ud af ti ledere ikke forventer, at deres medarbejdere svarer på arbejdsrelaterede e-mails/sms uden for normal arbejdstid.

Svarene er som forventet sammenfaldende med respondentens ledelsesniveau.

Tabel 14. Besvarelse af e-mails/sms. *Forventer du, at dine medarbejdere svarer på arbejdsrelaterede e-mails/sms uden for normal arbejdstid? Procent.*

	Ja	Nej	Til dels
Topledere	15	41	44
Mellemledere	6	56	38
Linjeledere	6	67	27

Tabel 14 viser, at jo lavere ledelsesniveau, jo mindre er det respondentens forventning, at medarbejdere svarer på e-mails/sms uden for normal arbejdstid.

Som svarene foreligger, er der desuden forskel på såvel køn som sektor. De kvindelige respondenter er væsentlig mere afvisende end de mandlige (70% mod 56%). Denne forskel går igen på tværs af de to sektorer og for så vidt også på tværs af ledelsesniveauer, om end forskellen er tydeligst på linjeleder niveau (hvilket formentlig hænger sammen med arbejdsfunktion).

Offentlige respondenter er mere afvisende end privatansatte (72% mod 58%). Denne forskel gælder uanset ledelsesniveau, men i forlængelse af ovenstående er forskellen tydeligst på linjeleder niveau.

Konklusionen er, at på det foreliggende grundlag er svarene sammenfaldende med respondentens konkrete situation. Kvinder er mere afvisende end mænd, offentlige leder mere afvisende end private og lavere ledelsesniveau mere afvisende end højere ledelsesniveau.

Hvordan med forventningerne den anden vej? Hvordan oplever respondenterne forventningerne hos deres egen chef?

Tabel 15. Besvarelse af e-mails/sms. *Forventer din nærmeste chef af dig, at du svarer på arbejdsrelaterede e-mails/sms uden for normal arbejdstid? Procent.*

	Ja	Nej	Til dels
Alle	29	35	36

Helt generelt har kun tre ud af ti respondenter den opfattelse, at deres nærmeste chef forventer, at de svarer på e-mails/sms uden for normal arbejdstid.

Også her er der tydelig forskel mellem ledelsesniveauerne.

Tabel 16. Besvarelse af e-mails/sms. Forventer din nærmeste chef af dig, at du svarer på arbejdsrelaterede e-mails/sms uden for normal arbejdstid? Procent.

	Ja	Nej	Til dels
Topledere	45	20	35
Mellemledere	33	29	38
Linjeledere	28	36	36

Desuden er der også her forskel på mandlige og kvindelige respondenter (omend forskellen af gode grunde er knap så udtalt), og der er i forlængelse af ovennævnte tillige forskel på offentlig og privat sektor.

Undersøgelsen kan ikke afdække forventningerne i konkrete arbejdsrelationer, men en umiddelbar sammenligning mellem svarene i tabel 14 og 16 antyder et mismatch mellem oplevelserne de enkelte ledelsesniveauer imellem og antyder på den måde et behov for forventningsafstemning.

Er det sådan, at holdningen til besvarelse af arbejdsrelaterede e-mails/sms uden for normal arbejdstid smitter? Tabel 17 antyder, at det kun delvist forholder sig sådan.

Tabel 17. Besvarelse af e-mails/sms. Forventer du, at dine medarbejdere svarer på arbejdsrelaterede e-mails/sms uden for normal arbejdstid? Procent.

		<i>Forventer du, at dine medarbejdere svarer på arbejdsrelaterede e-mails/sms uden for normal arbejdstid?</i>		
		Ja	Nej	Til dels
<i>Forventer din nærmeste chef af dig, at du svarer på arbejdsrelaterede e-mails/sms uden for normal arbejdstid?</i>	Ja	21	36	43
	Nej	1	92	7
	Til dels	3	51	46

Tabellen synes at vise, at de respondenter, hvis nærmeste chef ikke stiller forventninger om, at man besvarer e-mails/sms, i stort omfang (92%) ikke stiller tilsvarende forventninger til deres egne medarbejdere.

Der er i gennemsnit forskel på ledelsesniveau for dem, der har svaret henholdsvis "Ja" eller "Nej" til spørgsmålet om nærmeste chefs forventninger, men krydstabelanalyser af svarene i tabel 17 med afsæt i respondentens ledelsesniveau antyder⁵ imidlertid, at svarene er uafhængige af det konkrete ledelsesniveau.

⁵ Denne analyse kan ikke gennemføres for gruppen af topledere på grund af for få respondenter.

De respondenter, der har svaret "Ja" eller "Til dels" til spørgsmålet om nærmeste chefs forventninger, har supplerende tilkendegivet, i hvilket omfang de finder denne forventning OK.

Tabel 18. Besvarelse af e-mails/sms (-fortsat). *Er det efter din mening en OK forventning? Procentandel af respondenter, der har svaret "Ja" eller "Til dels" til spørgsmålet i tabel 15.*

	Ja	Nej	Til dels
Alle	52	7	41

Tabel 18 viser, at godt halvdelen af respondenterne finder, at chefens forventninger er OK, medens fire ud af ti er mere forbeholdne i deres vurdering.

Respondenterne tager således ikke decideret afstand fra en forventning om, at de besvarer arbejdsrelaterede e-mails/sms uden for normal arbejdstid. Omvendt antyder svarene måske også, at for mange respondenter afhænger holdningen af den konkrete situation. Tallene lægger ikke umiddelbart op til den konklusion, at respondenterne i alle tilfælde har det fint med forventningen om, at de også "er på arbejde uden for normal arbejdstid".

E-mails kontra personlig henvendelse

Det er en nærliggende tanke, at moderne elektronisk kommunikation de facto erstatter tidligere tiders anvendte kommunikationskanaler. Hvor henvendelser til en medarbejder tidligere foregik enten telefonisk eller ved personlig henvendelse, må det antages, at disse kommunikationskanaler i stigende grad erstattes af elektronisk kommunikation – eksempelvis e-mails.

Tabel 19. E-mails som foretrukken kommunikationskanal? *Hvor ofte hænder det, at du vælger at sende en e-mail/sms til en medarbejder i situationer, hvor du alternativt kunne have valgt at telefonere eller henvende dig personligt? Procent.*

	Dagligt	Ugentligt	Månedligt	Sjældent	Aldrig
Alle	29	23	6	30	12

Tre ud af ti ledere kommunikerer dagligt med en eller flere medarbejdere i situationer, hvor de alternativt kunne have henvendt sig telefonisk eller personligt.

Analyser viser, at køn og sektor ikke spiller en nævneværdig rolle for svarene. Derimod synes der at være en tendens til, at jo højere niveau, jo mere er det en daglig foreteelse at sende e-mails/sms fremfor at henvende sig personligt⁶.

Som det fremgår af tabel 20, er den primære årsag til at vælge den elektroniske kommunikation at spare tid og at sikre den nødvendige dokumentation.

⁶ Topledere = 37%, mellemledere = 31% og linjeledere = 26%

Tabel 20. Valg af e-mails/sms frem for personlig henvendelse (-fortsat). *Hvad er årsagen til dette valg?* Procentandel af respondenter, der har svaret "Dagligt" i spørgsmålet til tabel 19.

	Det er hurtigere	Det sikrer dokumentation	Det giver en mere præcis information	Andet
Alle	37	33	18	11

Svarene giver måske anledning til den overvejelse, at der eksisterer en form for trade-off i forholdet mellem på den ene side hastighed og dokumentation og på den anden side præcision. Og det er måske tidens trend, at arbejdsprocesser skal gå hurtigere, og behovet for dokumentation tager til. Det er ikke utænkeligt, at denne udvikling i givet fald går ud over præcisionen i kommunikationen.

Elektronisk kommunikation vinder frem

Det generelle billede af udviklingen i foretrukne kommunikationskanaler og kommunikationsmetoder er, at elektronisk skriftlig kommunikation i stigende grad erstatter intern mundtlig kommunikation.

Tabel 21. Prioritering af elektronisk kommunikation. *Er det din generelle oplevelse, at elektronisk skriftlig kommunikation i stigende grad erstatter intern mundtlig kommunikation i din nuværende virksomhed?* Procent.

	Ja	Nej
Alle	61	39

Analysen viser ikke sammenfald med hverken køn, sektor eller ledelsesniveau. Derimod er der ikke overraskende en svag tendens til højere "Ja"-procent, jo længere respondentens virksomhedsanciennitet er. Desuden synes der at være nogen brancheforskel (Service mindst med 56% og Transport og rejse mest med 70%).

De respondenter, der har svaret "Ja" til spørgsmålet i tabel 21, har supplerende tilkendegivet, hvorvidt de synes, at mere elektronisk skriftlig kommunikation er en god eller dårlig udvikling.

Tabel 22. Prioritering af elektronisk kommunikation (-fortsat). *Er det efter din mening en god eller dårlig udvikling?* Procentandel af respondenter, der har svaret "Ja" til spørgsmålet i tabel 21.

	God udvikling	Dårlig udvikling	Både-og
Alle	12	26	62

Et overvejende flertal af respondenterne hælder til den vurdering, at udviklingen mod mere elektronisk, skriftlig kommunikation indeholder både gode og dårlige elementer.

Taget for pålydende er der imidlertid flere negative end positive vurderinger.

Ledelsesniveau har ingen betydning for svarfordelingen i tabel 22. Derimod er mandlige respondenter svarfordeling mere spredt end kvindernes. Det er omvendt ensbetydende med, at flere kvindelige end mandlige respondenter ser både positive og negative elementer i udviklingen (69% mod 59%).

Tilsvarende viser analyser en forskel mellem respondenter fra henholdsvis privat og offentlig sektor. Væsentlig flere offentlige ledere svarer "Både-og" (72% mod 60%), og væsentlig flere private ledere vurderer, at udviklingen er decideret dårlig (28% mod 18%).

Forskellen mellem mandlige og kvindelige respondenter er ikke sektorafhængig.

Afdelingsintern mødefrekvens

For de fleste respondenter er afdelingsinterne møder med nærmeste medarbejdere et hyppigt benyttet forum for beslutninger og informationsudveksling.

Tabel 23. Afdelingsinterne mødefrekvens. *Hvor ofte mødes du samlet med de medarbejdere, som refererer direkte til dig? Procent.*

	Dagligt	Ugentligt	Hver anden uge	Månedligt	Sjældnere	Aldrig
Alle	27	30	10	20	12	1

Køn og sektor spiller ingen rolle for svarene. Derimod er der ikke overraskende en tendens til, at jo højere ledelsesniveau, jo mere almindeligt bliver det at holde ugentlige møder fremfor daglige møder.

Afdelingsmøder og elektronisk kommunikation

Som nævnt i ovenstående er det respondenternes indtryk, at skriftlig elektronisk kommunikation i stigende grad erstatter intern, mundtlig kommunikation. I hvilket omfang gælder denne udvikling også informationsarbejdet i forbindelse med afdelingsinterne møder?

Tabel 24. Elektronisk kommunikation og de afdelingsinterne møder. *I hvilket omfang har e-mails/sms i de senere år erstattet mundtlig information ved team- og afdelingsmøder, som du har ansvaret for? Procent.*

	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
Alle	65	24	10

Note: 5-punkt svarskala: Slet ikke/I ringe grad/I nogen grad/I høj grad/I meget høj grad.

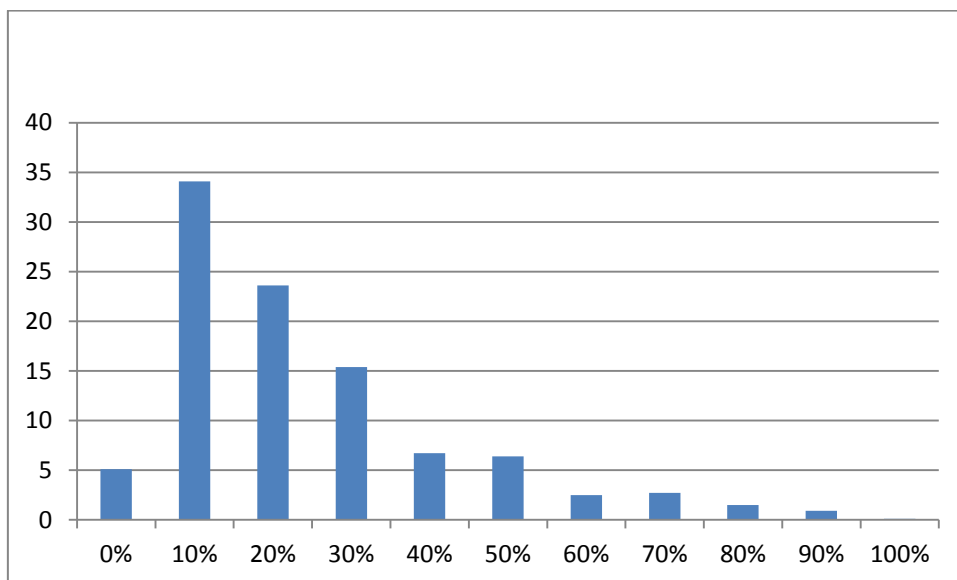
Svarene deler respondenterne i den forstand, at godt hver tredje (34%) giver udtryk for, at det i nogen eller høj grad er tilfældet, medens to tredje dele har den modsatte opfattelse. Kun 2% giver udtryk for, at det "I høj grad" er tilfældet, medens hele 34% giver udtryk for, at det "Slet ikke" er tilfældet.

Køn, sektor og ledelsesniveau er ikke afgørende for svarene.

Om irrelevante mails

Den elektroniske kommunikation giver mulighed for meget enkelt og meget hurtigt at henvende sig til en bred skare af modtagere. Omvendt rummer netop denne mulighed en risiko for at "spamme" modtagere med mindre relevante informationer.

Figur 3. Omfanget af mindre relevante e-mails. *Hvor stor en andel af de e-mails, du modtager i løbet af dagen (ekskl. nyhedsbreve, reklamemateriale m.m.), vil du karakterisere som mindre relevante for dit job? Procent.*



I gennemsnit er det respondenternes oplevelse, at 25% af de modtagne e-mails er mindre relevante for jobbet (median = 20%).

En sammentælling viser, at hver syvende respondent giver udtryk for, at 50% eller flere af de e-mails, de modtager, er mindre relevante⁷.

Analyser viser, at de mandlige respondenter i højere grad end de kvindelige oplever mindre relevante e-mails. Denne forskel gælder med lidt varierende styrke på alle ledelsesniveauer.

Endvidere er det sådan, at jo højere ledelsesniveau, jo relativt flere oplever mindre relevante e-mails. Specielt gælder det forhold, at 19% af topledere oplever, at 50% eller flere af de indkomne e-mails er mindre relevante. Det samme gælder kun for 12-13% på de øvrige ledelsesniveauer.

Kommunikation på distancen

Langt de fleste respondenter arbejder på samme adresse som deres direkte medarbejdere. Det drejer sig om 67%. Omkring hver fjerde respondent (26%) tilkendegiver, at det kun "delvist" er tilfældet, medens 6% ikke arbejder på samme adresse.

⁷ Hvorvidt denne situation kan karakteriseres som problematisk afhænger givetvis af, hvor mange e-mails de pågældende modtager.

Væsentlig flere linjeledere end såvel mellemledere som topledere arbejder på samme adresse som deres direkte medarbejdere.

Det kunne være en nærliggende antagelse, at ledelse af medarbejdere på distancen udgør en særlig udfordring rent kommunikationsmæssigt. Som vist i tabel 25, synes dette i et vist omfang da også at være tilfældet.

Tabel 25. Kommunikation og ledelse på distancen. Udgør "distance-medarbejdere" (det vil sige medarbejdere, som ikke arbejder på samme adresse som dig) sammenlignet med øvrige medarbejdere en særlig udfordring for dig rent kommunikationsmæssigt? Procentandel af de respondenter, der helt eller delvist leder medarbejdere "på distancen".

	Ja	Til dels	Nej
Alle	32	36	32

Denne svarfordeling afhænger ikke af køn, sektor eller ledelsesniveau, og svarene afhænger ikke i nævneværdig grad af, hvorvidt respondenter helt eller kun delvist arbejder på en anden adresse end de direkte medarbejdere.

De respondenter, som helt eller delvist oplever denne kommunikation som en udfordring (N = 353), har supplerende tilkendegivet, hvori udfordringen består.

Tabel 26. Kommunikation og ledelse på distancen (-fortsat). Hvori består denne udfordring (sæt gerne flere krydser)? Procent. Prioriteret.

	Svar: Ja
Kommunikationen er i højere grad skriftlig	46
Jeg bruger flere kommunikationskanaler	45
Jeg bruger mere tid på kommunikationen	36
Kommunikationen foregår i højere grad i fritiden	9
Andet	8

Udfordringerne handler i første række om, at kommunikationen i højere grad bliver skriftlig, og at flere kommunikationskanaler benyttes. Sekundært handler det om, at distancemedarbejderne forøger tiden brugt på kommunikation.

Den relativt lave svarprocent i svarkategorien "Andet" tyder på, at den opstillede spørgeramme er dækkende for problematikken.

Ændringer i den personlige kommunikation?

At kommunikere indebærer en række valg. Det gælder form, indhold, kommunikationskanal og tid. Undersøgelsens respondenter har forholdt sig til, hvorvidt der er nogle typer af kommunikation, som de i givet fald kunne tænke sig at bruge henholdsvis mere eller mindre tid på, uden at det samlet forøgede deres arbejdstid.

Tablet 27. Justering af tid anvendt på kommunikation. Hvis muligt, ville du da bruge henholdsvis mere eller mindre tid på følgende kommunikation (uden at det samlet forøger din arbejdstid)? Procent.

	Mere tid	Mindre tid	Uændret tid
Én-til-én samtale med medarbejder	38	3	59
Én-til-én samtale med egen chef	34	4	61
Én-til-én samtale med lederkollega	35	3	62
Kommunikation med flere medarbejdere samlet	30	3	67
Kommunikation i din ledergruppe	31	4	66
Kommunikation med kunder/brugere og leverandører	30	5	65

Det generelle indtryk er, at to ud af tre respondenter er ganske godt tilfredse med det aktuelle forbrug af tid på de seks nævnte kommunikationsopgaver. Én tredje del ville bruge mere tid, hvilket i givet fald forudsætter, at andre opgaver end kommunikationsopgaverne skal aflevere tid.

Der er et vist sammenfald mellem flere af svarene, og det skal nævnes, at godt en fjerdedel af respondenterne har svaret "Uændret tid" til alle seks spørgsmål⁸.

Kvindelige og mandlige respondenter svarer ikke helt ens på spørgsmålet, men sandsynligheden taler for, at de forskelle, der er, primært har afsæt i funktionsforskelle.

Udfordringer i formidlingsopgaven

En del af den såvel interne som eksterne information flyder ad formelle kommunikationskanaler. Det gælder især den formelle, eksplicite information. I dette net af kommunikationskanaler (som ofte følger den formelle organisationsstruktur) optræder ledere som informationsmæssige knudepunkter.

Ledernes opgave er at modtage og videregive information, men ikke al den information, lederne modtager, egner sig til umiddelbar videreformidling. Nogle informationer når aldrig ud til de yderste led af organisationen, nogle informationer forsinkes helt bevidst, nogle omskrives, og andre holdes helt tilbage.

Det er en vanskelig balanceagt at udforme og viderebringe netop de informationer, der giver arbejdsmæssig værdi, og tilbageholde de informationer, som skønnes ikke at give værdi.

⁸ "Uændret tid" har været default-svar til alle seks spørgsmål.

Det er en del af lederrollen (men i øvrigt også af medarbejderrollen) nøje at overveje den konkrete informationsformidlings hvem, hvad, hvor og en gang imellem fortie, fordreje eller forsinke information.

Tablet 28. Videreformidling af information. *Hvor ofte er det nødvendigt for dig at fordreje/sminke/omskrive/fortie/tilbageholde informationer (det vil sige benytte dig af en såkaldt "hvid løgn") i din kommunikation med dine medarbejdere? Procent.*

	Aldrig	Sjældent	Af-og-til	Ofte	Tit
Alle	16	58	23	2	1

Konklusionen er, at tre ud af fire respondenter aldrig eller kun sjældent benytter sig af hvide løgne, og at én ud af fire gør det af-og-til. Det er meget få, der tilkendegiver, at det sker ofte eller tit.

Dette svarmønster er ikke i nævneværdigt omfang sammenfaldende med hverken køn, sektor eller ledelsesniveau.

Undersøgelsen afdækker af gode grunde ikke, hvordan "menige" medarbejdere ville have svaret på et lignende spørgsmål, men på det foreliggende grundlag er der ikke noget, der tyder på, at det at være leder nødvendigvis indebærer, at man tit, ofte eller blot af-og-til bringes i den situation, at man i den konkrete situation ikke er i stand til at spille med åbne kort i forhold til medarbejdere.

Udfordrende samtaler

De fleste ledere involveres som led i den almindelige HR-styring i en række standard én-til-én samtaler. Nogle af disse samtaler forekommer hyppigere end andre, og nogle er vanskeligere at håndtere end andre. Respondenterne har forholdt sig til, hvor udfordrende de opfatter seks konkrete "HR-samtaler".

Tablet 29. Udfordrende kommunikationsopgaver. *I hvilket omfang er følgende samtaler kommunikativt en udfordring for dig? Procent. Prioriteret efter svarene i kategorien: "I høj grad".*

	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
Opsigelsessamtaler	43	32	27
Advarselsamtaler	48	32	20
Fraværssamtaler	71	22	7
Helbredssamtaler	74	19	7
Sociale samtaler ⁹	77	16	7
Ansættelsessamtaler	84	12	4

Note: 5-punkt sværskala: Slet ikke/I ringe grad/I nogen grad/I høj grad/I meget høj grad.

⁹ Ikke nærmere defineret for respondenterne

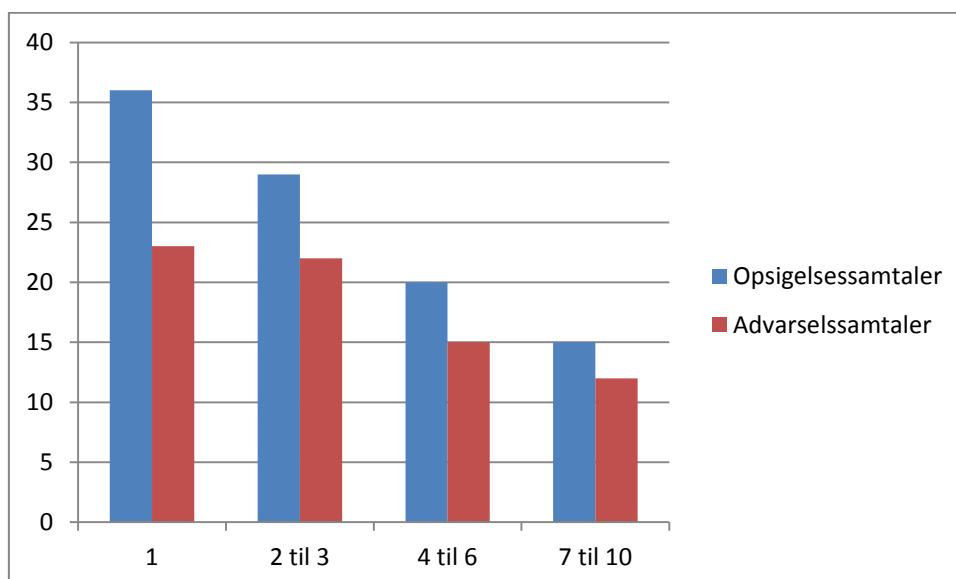
Med de givne svarmuligheder er det næppe overraskende, at opsigelsessamtalen er den mest udfordrende. Godt hver fjerde respondent giver udtryk for, at disse samtaler i høj grad er en udfordring.

Næsten den samme vurdering kommer til udtryk, for så vidt angår advarsels-samtalerne.

Undersøgelsen afdækker ikke, hvori det udfordrende består. Det kan tænkes, at jo mindre kendskabet er til det formelle indhold i de pågældende samtaler, eller jo mindre erfaring respondenteren har med disse samtaler, jo mere fremstår det også som en kommunikativ udfordring.

Som figur 4 illustrerer, er der en tydelig sammenhæng mellem, hvor kommunikativt udfordrende opsigelses- og advarselssamtaler er afhængigt af, hvor mange lederjobs man har haft i karrieren.

Figur 4. Kommunikativt udfordrende samtaler. I hvilket omfang er følgende samtaler kommunikativt en udfordring for dig? Svar: "I høj grad" sat i forhold til antal lederjobs i karrieren.



De kvindelige respondenter markerer i højere grad end de mandlige respondenter for, at advarselssamtalerne er en udfordring. Modsat markerer mændene i højere grad for, at de sociale samtaler er kommunikativt udfordrende. Forskellene er imidlertid små.

Sektortilhørsforholdet har ikke sammenfald med svarmønstret, men ledelsesniveau synes at spille ind.

Linjelederne finder i højere grad opsigelses- og advarselssamtalerne udfordrende.

Virksomhedens interne kommunikation

Ledergruppens mødefrekvens

Intern organisatorisk koordinering kræver en god portion kommunikation. Én koordineringsmodel er at samle hele ledergruppen til fælles drøftelse af virksomhedsrelaterede forhold. Undersøgelsen afdækker, hvor tit møder for hele ledergruppen finder sted.

Tabel 30. Møder i ledergruppen. Mødefrekvens. *Hvor ofte mødes hele ledergruppen til drøftelse af virksomhedsrelaterede forhold? Procent.*

	Dagligt	Ugentligt	Hver 2. uge	Månedligt	Halvårligt	Årligt	Aldrig
Alle	5	30	17	32	11	2	3

Offentligt og privatansatte respondenter svarer forskelligt, idet offentligt ansatte oftere mødes i den samlede ledergruppe end privatansatte gør.

Det kunne måske forventes, at virksomhedens størrelse havde betydning på svarene i tabel 30, men analyser viser, at det tilsyneladende ikke er tilfældet.

Kommunikationskanal ved fælles information

Langt fra alle informationer kommunikeres til samtlige medarbejdere. Men nogle gør. Nogle informationer anses for at have så stor betydning for ikke alene virksomhedens fremdrift, men også for de fleste medarbejders organisatoriske adfærd i hverdagen, at de kommunikeres ud til alle.

Undersøgelsen afdækker, hvilken kommunikationskanal der benyttes i seks udvalgte tilfælde.

Tabel 31. Anvendt kommunikationskanal ved information til alle. *Hvilken kommunikationskanal benyttes i følgende situationer, hvor der skal kommunikeres til alle medarbejdere i virksomheden? Procent.*

	Personlig samtale med hver enkelt medarbejder	Ved møder med større grupper af medarbejdere	Ved møder med alle medarbejdere	Pr. e-mail til alle medarbejdere	Ved information på virksomhedens intranet	Andet
Markant ændring i virksomhedens strategi	3	27	48	9	10	2
Markant reduktion i medarbejderstaben	15	26	37	10	9	3
Markant skift i virksomhedens økonomi	2	27	44	11	12	4
Udskiftning på direktionens niveau	2	11	27	27	29	4
Præsentation af årsregnskab	1	19	37	12	24	7
Referat af generalforsamling	1	8	15	21	47	10

Markante skift i strategi, medarbejderstab eller økonomi foregår typisk ved fællesmøder med alle medarbejdere. Ganske mange respondenter har på disse tre områder markeret for møder med "større" grupper af medarbejdere, og tolkningen kunne her være, at i mange tilfælde vedrører de nævnte ændringer kun dele af virksomheden, hvorfor fællesmøder er mindre relevante.

For så vidt angår udskiftning på direktionsniveau, er svarfordelingen mere varieret, og her er virksomhedens intranet en anvendt kommunikationskanal i mange virksomheder.

Præsentation af årsregnskab foregår også ved fællesmøder, men også her er virksomhedens intranet en udbredt anvendt kommunikationskanal.

Referat af generalforsamling sker typisk via intranettet.

Respondenterne har tilsvarende forholdt sig til, hvilken kommunikationskanal de i givet fald ville foretrække på de samme seks områder.

Tabel 32. Foretrukket kommunikationskanal ved information til alle. Hvilken kommunikationskanal foretrækker du i følgende situationer, hvor der skal kommunikeres til alle medarbejdere i virksomheden? Procent.

	Personlig samtale med hver enkelt medarbejder	Ved møder med større grupper af medarbejdere	Ved møder med alle medarbejdere	Pr. e-mail til alle medarbejdere	Ved information på virksomhedens intranet	Andet
Markant ændring i virksomhedens strategi	4	32	56	4	4	1
Markant reduktion i medarbejderstaben	14	39	49	3	3	1
Markant skift i virksomhedens økonomi	2	28	54	8	7	2
Udskiftning på direktionsniveau	3	16	37	22	19	2
Præsentation af årsregnskab	1	17	40	14	25	3
Referat af generalforsamling	1	9	20	24	42	4

Svarmønstret er i store træk det samme som i tabel 31. Enkelte forskelle skal dog bemærkes.

For så vidt angår skift i strategi, økonomi, medarbejderstab/direktion har en stor del af dem, der i tabel 31 har markeret for, at kommunikationen foregår via intranettet/e-mails tilkendegivet, at de ville foretrække, at informationerne blev givet på fællesmøder.

Mere fokus på den interne kommunikation

Prioritering af lederens eller ledergruppens tidsanvendelse er i princippet altid til overvejelse. Skal der bruges mere tid på det ene og mindre tid på noget andet?

Et vigtigt og altid relevant spørgsmål er, hvorvidt der skal bruges mere eller mindre tid på den interne kommunikation.

Tabel 33. Mere intern kommunikation? *Ville virksomheden efter din mening skabe bedre resultater, hvis der blev brugt mere tid på intern kommunikation (hvilket forudsætter, at der bliver brugt mindre tid på noget andet)? Procent.*

	Ja	Nej
Topledere	50	50
Mellemedere	63	37
Linjeledere	70	30
Alle	66	35

To ud af tre respondenter mener, at virksomheden kunne skabe bedre resultater ved at bruge mere tid på den interne kommunikation (og tilsvarende mindre tid på noget andet). Undersøgelsen afdækker ikke præcis, hvilken slags intern kommunikation og ej heller hvilke aktiviteter der i givet fald skulle bruges mindre tid på.

Som vist i tabel 33 er der tydeligt forskel på svaret på spørgsmålet afhængigt af ledelsesniveau. Hvor toplederne er i tvivl om nytten af mere intern kommunikation, er linjelederne markant for mere intern kommunikation.

Kendskab til virksomhedens strategi

Det er en veletableret antagelse i moderne virksomhedsledelse, at kendskabet til virksomhedens vision, strategi og forretningsmæssige situation er et vigtigt omdrejningspunkt for fleksibel og resultatsøgende ledelse.

I virkelighedens verden udgør virksomhedens strategi imidlertid en mere eller mindre nærværende og konkret baggrund for den enkelte respondents ledelsespraksis.

Denne undersøgelse har spurgt ind til, i hvilket omfang respondenterne føler sig informeret om virksomhedens strategi. Det er vanskeligt at træffe strategikonsistente beslutninger, hvis strategien er uklar endsiset slet ikke kendt.

Tabel 34. Kendskab til virksomhedens strategi. *I hvilket omfang føler du dig velinformeret om virksomhedens strategiske/forretningsmæssige situation? Procent.*

	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
Topledere	4	7	89
Mellemedere	7	20	73
Linjeledere	10	26	64
Øvrige ledere	16	25	59
Alle	10	23	67

Note: 5-punkt svarskala: Slet ikke/I ringe grad/I nogen grad/I høj grad/I meget høj grad.

To ud af tre respondenter føler sig i høj grad velinformeret om virksomhedens strategi/forretningsmæssige situation.

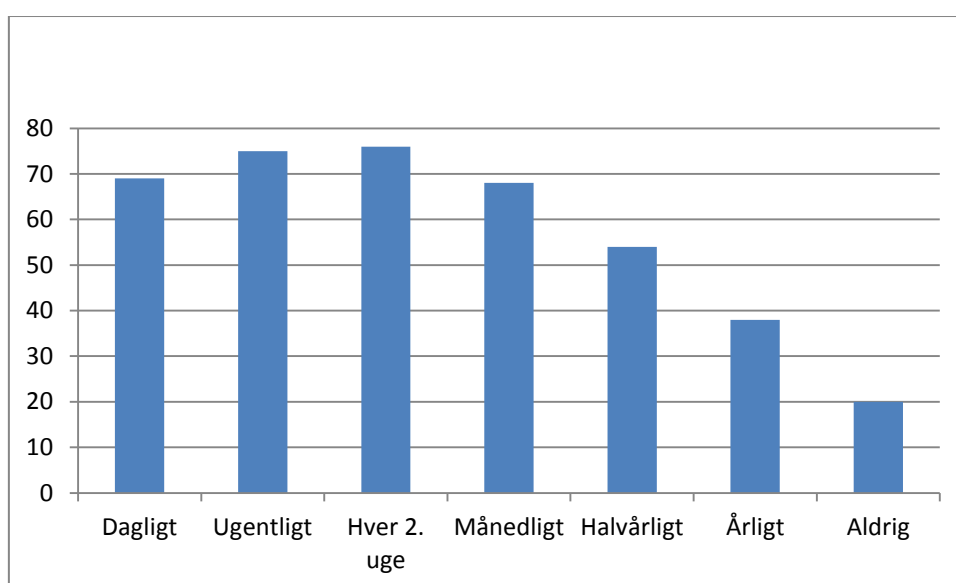
Der er ikke forskel i svarene afhængigt af køn eller sektor, men som det fremgår af tabel 34, er der – måske ikke så overraskende – forskel på, hvor langt respondenterne er placeret fra det niveau, hvor de strategiske beslutninger tages.

Tallene afføder umiddelbart to kommentarer. For det første er det måske en anelse overraskende, at hele 11% af toplederne ikke i høj grad føler sig velinformeret.

For det andet antyder forskellen på de fire ledergrupper, at hvis det er topchefernes ambition, at i det mindste ledergruppen skal føle sig velinformeret, så er missionen ikke helt lykkedes endnu.

Som gengivet i figur 5 synes ledergruppens mødefrekvens at være en indikator for oplevelsen af at være velinformeret om virksomhedens strategi/forretningsmæssige situation.

Figur 5. Strategisk/forretningsmæssig indsigt. I hvilket omfang føler du dig velinformeret om virksomhedens strategiske/forretningsmæssige situation? Procentandel fordelt på ledergruppens mødefrekvens.



Undersøgelsen afdækker ikke, hvorfra respondenterne har sin strategiske/forretningsmæssige indsigt, men svarene i figur 5 antyder, at ledergruppens mødefrekvens har betydning for eller er en vis indikator for oplevelsen af at være velinformeret¹⁰.

Analysen viser endvidere et svarmæssigt sammenfald mellem tabel 33 og 34.

¹⁰ Det skal nævnes, at mødefrekvensen ikke har nævneværdigt sammenfald med virksomhedens størrelse.

Tabel 35. Kendskab til virksomhedens strategi. Procent.

		<i>I hvilket omfang føler du dig velinformeret om virksomhedens strategiske/forretningsmæssige situation?</i>		
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
<i>Ville virksomheden efter din mening skabe bedre resultater, hvis der blev brugt mere tid på intern kommunikation (hvilket forudsætter, at der bliver brugt mindre tid på noget andet)?</i>	Ja	14	25	61
	Nej	3	17	79

Af de respondenter, der tilkendegiver, at virksomheden ville skabe bedre resultater med mere intern kommunikation, giver 61% udtryk for, at de i høj grad føler sig velinformeret. Hele 79% af dem, der ikke ser et behov for øget intern kommunikation, føler sig velinformeret.

Analyser viser endvidere et svarmæssigt sammenfald til tilfredsheden med dialogen med nærmeste chef (se næste afsnit).

Tabel 36. Kendskab til virksomhedens strategi. Procent.

		<i>I hvilket omfang føler du dig velinformeret om virksomhedens strategiske/forretningsmæssige situation?</i>		
		I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
<i>Er dialogen mellem dig og din nærmeste chef tilfredsstillende?</i>	Ja	4	16	80
	Til dels	12	28	60
	Nej	30	34	36

Analyserne antyder ikke overraskende, at det informationsmæssige set-up (her indikeret ved antallet af fællesmøder og dialog med nærmeste chef) i høj grad påvirker, i hvilket omfang den enkelte respondent føler sig velinformeret om virksomhedens strategi og forretningsmæssige situation.

Relationen til nærmeste chef

Mødeaftaler

En aftalekalender bliver hurtigt fyldt op, og vigtige møder kan blive vanskelige at få afholdt, medmindre man i god tid sørger for at reservere plads i kalenderen. Det gælder eksempelvis møder på tværs af ledelsesniveauerne, det vil sige mellem lederen og dennes nærmeste chef.

Tablet 37. Møder med nærmeste chef. *Har du og din nærmeste chef aftalt at mødes med jævne mellemrum med henblik på at drøfte forhold af betydning for dit lederjob?* Procent.

	Ja	Nej
Alle	53	47

Hverken køn, sektor eller ledelsesniveau spiller nogen nævneværdig rolle for svarene. Det er tilsyneladende de konkrete forhold, der afgør, om den type møder afholdes med faste, aftalte mellemrum eller ej.

De respondenter, der har svaret "Ja" til spørgsmålet i tabel 37, har supplerende svaret på, hvor ofte disse møder finder sted.

Tablet 38. Møder med nærmeste chef. Mødefrekvens. *Hvor ofte finder disse møder sted?* Procent.

	Dagligt	Ugentligt	Hver 2. uge	Månedligt	Sjældnere
Alle	2	18	18	39	23

Heller ikke på dette spørgsmål spiller køn, sektor eller ledelsesniveau en nævneværdig rolle for svarene.

Dialog med nærmeste chef

En kritisk faktor i den organisatoriske sammenhængskraft og i den enkelte leders mulighed for at udøve god ledelse er dialogen mellem lederen og dennes nærmeste chef. Undersøgelsen har bedt respondenterne om at vurdere, hvor tilfredsstillende denne dialog er.

Tablet 39. Vurdering af dialogen med nærmeste chef. *Er dialogen mellem dig og din nærmeste chef tilfredsstillende?* Procent.

	Ja	Til dels	Nej
Alle	53	33	14

Godt halvdelen af respondenterne ser sig i stand til at give et klart "Ja" på spørgsmålet. Hver syvende respondent har derimod valgt at tilkendegive, at dialogen ikke er tilfredsstillende.

Respondenterne er på tværs af baggrundsvariabler i store træk enige i dette svar.

Det er en nærliggende antagelse, at omfanget af dialog indgår som et element i vurderingen af, hvor tilfredsstillende dialogen med nærmeste chef er. Derfor er de respondenter, som har tilkendegivet, at dialogen ikke er eller kun til dels er tilfredsstillende, svaret på et spørgsmål om omfanget af dialog.

Table 40. Vurdering af omfanget af dialog med nærmeste chef. Er omfanget af dialog mellem dig og din nærmeste chef tilfredsstillende? Procent.

	Ja	Til dels	Nej
Alle	13	48	39

I både offentlig og privat sektor er godt 10% af respondenterne tilfredse med omfanget af dialog. Men så holder enighed også op. I den offentlige sektor giver 49% af respondenterne udtryk for, at omfanget af dialog ikke er tilfredsstillende. Det samme gør "kun" 37% i den private sektor.

Kvindelige og mandlige respondenter svarer i hovedtræk ens på spørgsmålet, og det samme gør de tre ledelsesniveauer.

På dette foreliggende grundlag synes de offentlige ledere således at være mest utilfredse med omfanget af dialog med nærmeste chef.

Der er et betydeligt sammenfald mellem svarene i tabel 39 og 40. Af de respondenter, der i tabel 39 har svaret, at dialogen ikke er tilfredsstillende, har 81% svaret, at omfanget af dialog ikke er tilfredsstillende.

En forsigtig konklusion er således, at for de 47% af respondenterne, der ikke eller kun til dels vurderer dialogen med nærmeste chef som tilfredsstillende, spiller omfanget af dialog en betydelig rolle.

Nærmeste chef som kommunikator

Som nævnt andetsteds i rapporten er det tre ud af fire respondenter vurdering, at evnen til at kommunikere er den vigtigste ledelseskompetence. Dette afsnit gengiver respondenternes vurdering af, hvor god en kommunikator deres nærmeste chef.

Table 41. Nærmeste chef som kommunikator. Efter din vurdering, hvor god en kommunikator er din nærmeste chef? Procent.

	Dårlig	Ikke god	Nogenlunde	God	Meget god
Alle	6	13	26	33	22

Godt halvdelen af respondenterne vurderer deres nærmeste chef som en god eller meget god kommunikator. Hver femte respondent den modsatte vurdering.

Der er ikke overraskende et klart sammenfald mellem svarene i tabel 39 og 41. Jo mere tilfredsstillende dialogen er, jo bedre kommunikator synes respondenterne, at nærmeste chef er. Eller vice versa.

Respondenterne har supplerende uddybet holdningen til den nærmeste chef som kommunikator med en række konkrete eksempler.

Tabel 42. Nærmeste chef som kommunikator. I hvilket omfang er du enig eller uenig i, at nedenstående karakteriserer din nærmeste chef som kommunikator? Procent. Prioriteret efter svarene i kategorierne: "Enig/Meget enig".

	Uenig	Hverken- eller	Enig
... er saglig	8	19	73
... er troværdig	11	16	73
... taler i et direkte og forståeligt sprog	12	19	69
... taler i "vi-form" og ikke i "jeg-form"	16	24	60
... er velforberedt	16	26	59
... er karismatisk (har personlig udstråling)	17	25	58
... bruger den fornødne tid på at kommunikere	34	25	41

Note: 5-punkt svarskala: Meget uenig/Uenig/Hverken-eller/Enig/Meget enig.

Det er respondenternes vurdering, at deres nærmeste chef først og fremmest er saglig, troværdig og med et direkte og forståeligt sprog. Dernæst er det flertallets opfattelse, at den nærmeste chef taler i "vi-form", er velforberedt og med personlig udstråling.

Derimod er respondenterne knap så positive i deres vurdering af omfanget af den tid, der bliver sat af til at kommunikere (jævnfør tabel 41).

Krydstabelanalyser mellem svarene i tabel 41 og 42 giver et fingerpeg om, hvorfor nogle respondenter vælger at karakterisere deres nærmeste chef som en god kommunikator og andre ikke. De egenskaber, som har størst positiv betydning for svaret, er den personlige udstråling, at der sættes den fornødne tid af til at kommunikere samt chefens troværdighed. Mindst betydning er, at chefen taler i et "vi-sprog", og at chefen er saglig og velforberedt.

Relationen til øverste chef

Vurdering af øverste chef som kommunikator

I lighed med de spørgsmål, der ligger til grund for svarene i tabel 41 og 42, har respondenterne¹¹ vurderet virksomhedens øverste chef i rollen som kommunikator.

Tabel 43. Øverste chef som kommunikator. Efter din vurdering, hvor god en kommunikator er virksomhedens øverste chef? Procent.

	Dårlig	Ikke god	Nogenlunde	God	Meget god
Alle	6	11	29	39	16

Den generelle vurdering af virksomhedens øverste chef som kommunikator er helt på linje med vurderingen af respondentens nærmeste chef.

Analysen med afsæt i respondentens baggrundsvariabler giver ikke anledning til yderligere konklusioner.

Tabel 44. Øverste chef som kommunikator. I hvilket omfang er du enig eller uenig i, at nedenstående karakteriserer virksomhedens øverste chef som kommunikator? Procent. Prioriteret efter svarene i kategorierne: "Enig/Meget enig".

	Uenig	Hverken- eller	Enig
... er saglig	4	20	76
... er velforberedt	5	21	74
... er troværdig	9	21	70
... taler i et direkte og forståeligt sprog	9	22	69
... taler i "vi-form" og ikke i "jeg-form"	8	22	69
... er karismatisk (har personlig udstråling)	11	22	67
... bruger den fornødne tid på at kommunikere	31	33	36

Note: 5-punkt svarskala: Meget uenig/Uenig/Hverken-eller/Enig/Meget enig.

Svarfordelingen i tabel 44 adskiller sig ikke nævneværdigt fra tabel 42, og konklusionen er, at vurderingen af øverste chef som kommunikator er meget lig vurderingen af nærmeste chef.

¹¹ Eksklusiv topcheferne selv

Sociale medier

Virksomheden på sociale medier?

Virksomhedens kommunikation med interessenter i omverdenen må antages i stigende grad at gøre brug af de moderne sociale medier (eksempelvis Facebook, LinkedIn og Twitter), og mange virksomheder ser en nødvendighed i på strategisk niveau at træffe beslutninger om virksomhedens engagement i moderne kommunikationsmuligheder.

Første skridt er at blive oprettet på et velegnet socialt medie.

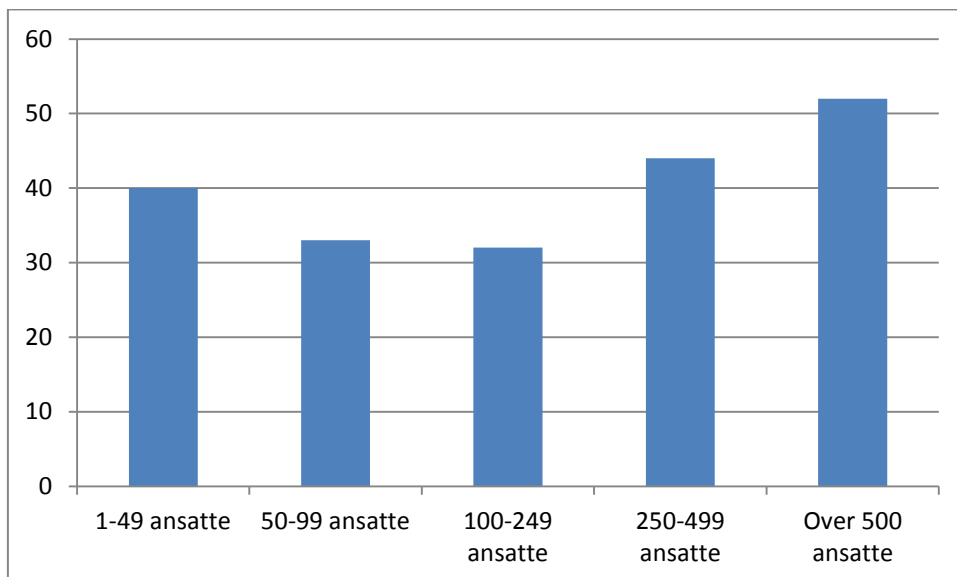
Tabel 45. Virksomheden og de sociale medier. Er din virksomhed oprettet på sociale medier (eksempelvis Facebook, LinkedIn, Twitter)? Procent.

	Ja	Nej	Ved ikke
Alle	42	49	9

Knap hver tiende leder "Ved ikke", om deres virksomhed er oprettet på et eller flere sociale medier. Denne tilkendegivelse hidrører udelukkende fra mellemledere og linjeledere, idet topledere ikke er i tvivl.

Svarfordelingen afhænger ikke overraskende hverken af køn, sektor, alder eller ledelsesniveau. Derimod synes virksomhedens størrelse at have betydning.

Figur 6. Procentandel af virksomheder på sociale medier. Fordelt efter virksomhedens størrelse.



Det kunne være en antagelse, at jo større virksomhed, jo større er sandsynligheden for, at virksomheden er oprettet på et eller flere sociale medier. Som figur 6 viser, holder denne antagelse imidlertid ikke.

Lederne selv og de sociale medier

At kommunikere socialt har en uklar grænseflade til at kommunikere arbejdsmæssigt. Denne uklarhed har i de senere år givet anledning til en række debatter og overvejelser af ledelsesmæssig karakter.

Denne undersøgelse afdækker, i hvilket omfang lederne selv har oprettet en profil på et eller flere sociale medier.

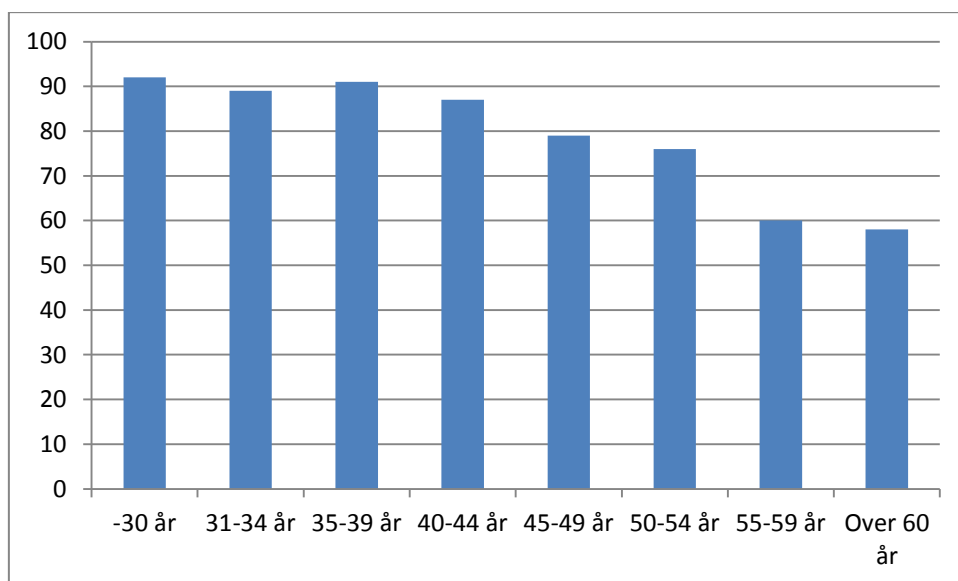
Tablet 46. Lederen og de sociale medier. Har du selv en profil på sociale medier (eksempelvis Facebook, LinkedIn, Twitter)? Procent.

	Ja	Nej
Alle	79	21

Otte ud af ti respondenter har oprettet deres egen profil på mindst ét socialt medie.

Som det fremgår af figur 7 spiller alder en rolle. Det er specielt de 55+ år, der ikke i samme grad har taget de sociale medier til sig, men det er dog fortsat mere end 50%, der har oprettet en profil.

Figur 7. Procentandel af ledere med en profil på sociale medier. Fordelt på aldersgruppe.



Der er desuden en svag forskel på såvel køn som sektor. De kvindelige respondenter har i lidt højere grad end mændene en profil (83% mod 77%), og offentlige respondenter har tilsvarende i lidt højere grad en profil end private respondenter (80% mod 74%).

De respondenter, der har oprettet en profil, har supplerende tilkendegivet, i hvilket omfang de har accepteret "Venne-relationer" med nuværende medarbejdere og lederkolleger.

Tabel 47. "Venne-relationer" på sociale medier. Har du accepteret "venne-relationer" med en eller flere af dine nuværende direkte medarbejdere/lederkolleger? Procent.

	Ja	Nej
<i>Har du accepteret "venne-relationer" med en eller flere af dine nuværende direkte medarbejdere?</i>	48	52
<i>Har du accepteret "venne-relationer" med en eller flere af dine nuværende lederkolleger?</i>	65	35

Konklusionen er, at relativt mange respondenter har oprettet såkaldte "venne-relationer" med enten medarbejdere eller lederkolleger. Ikke overraskende har flere respondenter en "venne-relation" med en lederkollega end med en medarbejder.

Svarene er aldersbestemt. Jo yngre, jo flere har en "venne-relation" med enten en medarbejder eller en lederkollega.

Som tabel 48 viser, er der et tydeligt sammenfald mellem svarene på de to spørgsmål i tabel 47.

Tabel 48. "Venne-relationer" på sociale medier. Procent.

		<i>Har du accepteret "venne-relationer" med en eller flere af dine nuværende direkte medarbejdere?</i>	
		Ja	Nej
<i>Har du accepteret "venne-relationer" med en eller flere af dine nuværende lederkolleger?</i>	Ja	66	34
	Nej	15	85

Respondenter, der har "venne-relationer" med en eller flere lederkolleger, er også relativt mere tilbøjelige til at have "venne-relationer" med en eller flere direkte medarbejdere. Og modsat har respondenter, der ikke har "venne-relationer" med en lederkollega, i store træk heller ikke "venne-relationer" med en medarbejder.

Etiske retningslinjer og sociale medier

Der kan argumenteres for, at færden på sociale medier i lighed med anden social aktivitet på arbejdspladsen med fordel kan indrammes af et sæt etiske regler. I hvilket omfang er det en model, som virksomhederne har taget til sig?

Tabel 49. Etiske retningslinjer og sociale medier. Har din virksomhed formuleret etiske retningslinjer for medarbejdernes brug af sociale medier (eksempelvis Facebook, LinkedIn, Twitter)? Procent.

	Ja	Nej	Ved ikke
Alle	33	57	10

Hver tredje respondent er ansat i en virksomhed, som har oprettet etiske retningslinjer for brugen af sociale medier.

Analyser viser, at tilbøjeligheden til at formulere og iværksætte etiske retningslinjer stiger, jo større virksomheden er.

Analyser viser endvidere det bemærkelsesværdige forhold, at toplederne¹² i mindre grad end både mellemledere og linjeledere er af den opfattelse, at deres virksomhed har formuleret etiske retningslinjer.

Brugen af sociale medier i arbejdstiden

I hvilket omfang må medarbejdere inddrage og pleje sine sociale relationer i arbejdstiden? Svaret på dette spørgsmål løfter givetvis sløret for den anvendte ledelsesfilosofi i den enkelte virksomhed. Men svaret afspejler givetvis også, at den private og den arbejdsmæssige sfære i stigende grad flyder sammen.

Tabel 50. Brugen af sociale medier i arbejdstiden. Må medarbejderne i din virksomhed bruge sociale medier (eksempelvis Facebook, LinkedIn, Twitter) i arbejdstiden? Procent.

	Ja	Nej	Ved ikke/ ikke relevant
Topledere	67	18	16
Mellemledere	50	38	13
Linjeledere	39	44	18
Alle	46	37	17

Konklusionen synes at være, at i flertallet af virksomhederne må medarbejderne gerne bruge de sociale medier i arbejdstiden.

Svaret må tages som en generel tilkendegivelse, som ikke i sig selv fortæller noget om, hvornår, hvor meget og hvordan de sociale medier må benyttes.

Det er også her interessant, at svaret på spørgsmålet i høj grad er forskelligt afhængigt af, på hvilket niveau respondenter er indplaceret. Jo højere ledelsesniveau, jo mere er respondenter tilbøjelige til at give udtryk for, at man godt må bruge de sociale medier i arbejdstiden.

¹² N = 147

Det er desuden interessant, at toplederne er markant mindre afvisende i deres svar end de to øvrige ledergrupper.

Respondenterne har supplerende tilkendegivet, hvorvidt det i konkrete tilfælde har været nødvendigt for dem at sætte grænser for eller føre kontrol med brugen af de sociale medier i arbejdstiden.

Tabel 51. Brugen af sociale medier i arbejdstiden. *Har der været tilfælde, hvor du har følt det nødvendigt at sætte grænser for eller føre kontrol med medarbejdernes brug af sociale medier (eksempelvis Facebook, LinkedIn, Twitter)? Procent.*

	Ja	Nej
Alle	23	77

Knap hver fjerde respondent har været i den situation, at de måtte sætte grænser for eller føre kontrol med brugen af de sociale medier i arbejdstiden. Svarmønstret i tabel 49 er ikke umiddelbart sammenfaldende med køn, sektor, ledelsesniveau eller virksomhedsstørrelse.

Krydstabelanalyser viser et vist sammenfald mellem svarene i tabel 51 og 49. Af de respondenter, der er ansat i virksomheder, som har formuleret etiske retningslinjer, giver 32% udtryk for, at det har været nødvendigt for dem at sætte grænser for eller føre kontrol med brugen af de sociale medier i arbejdstiden. Det samme gør kun 19% af de respondenter, der er ansat i virksomheder, som ikke har etableret etiske retningslinjer. Der er umiddelbart en vis logik i, at retningslinjer afføder ledelsesmæssig kontrol.

Om undersøgelsen

Antal respondenter

Undersøgelsens respondenter er 1.769 ledere fra Ledernes spørgepanel. Nedenstående er en gennemgang af respondenternes baggrundsvariable.

Respondenternes baggrund

Køn

Af de 1.769 respondenter er 578 kvinder (33%) og 1.191 mænd (67%). Denne fordeling er antageligvis i rimeligt omfang repræsentativ for de faktiske forhold.

Sektor

Som det tydeligt fremgår af tabel 1.1, er undersøgelsens respondenter skævt fordelt mellem privat og offentlig sektor i forhold til den faktiske fordeling på det danske arbejdsmarked.

Tabel 1.1. Respondentfordeling på henholdsvis privat og offentlig sektor.
Procent.

	Privat sektor	Offentlig sektor
Kvinder	70	30
Mænd	88	12
Alle	82	18

Denne forskel er i parentes bemærket kun interessant i det omfang, svarene fra de to sektorer de facto er forskellige.

De kvindelige respondenter kommer i højere grad fra den offentlige sektor end de mandlige respondenter.

Mandlige og kvindelige respondenters fordeling på sektor er i store træk uafhængig af ledelsesniveau.

Ledelsesniveau

Undersøgelsen opererer med fire ledelsesniveauer:

Topledere, som består af dels øverste chef og dels øvrige medlemmer af direktionen (ligeligt fordelt i undersøgelsen)

Mellemledere, som er respondenter, der har personaleansvar for andre ledere og eventuelt også øvrige medarbejdere

Linjeledere, som ledere, der udelukkende har personaleansvar for øvrige medarbejdere

Øvrige ledere, som ikke har ment, at de kunne indplaceres i nogen af de fire nævnte stillingskategorier (det drejer sig i al væsentlighed om ledere uden personaleansvar, selvstændige (N = 20), "andre" samt uoplyst).

Knap 10% af toplederne kommer fra virksomheder med mere end 500 ansatte.

Tabel 1.2. Ledelsesniveau. Procent.

	Topledere	Mellemedere	Linjeledere	Øvrige ledere
Kvinder	6	22	50	22
Mænd	10	30	41	19
Alle	9	27	45	19

Fordelingen af respondenter på de tre niveauer synes umiddelbart at matche gængs viden om, at langt de fleste organisationer er opbygget i en pyramideformet struktur.

Som det også fremgår af tabel 1.2, er de mandlige og kvindelige respondentes fordeling på de tre niveauer ikke ens. 28% af de kvindelige respondenter har indplaceret sig som enten top- eller mellemedere. Det samme har 40% af de mandlige respondenter.

De mandlige respondenter er generelt placeret på højere ledelsesniveau end de kvindelige respondenter.

De to køns fordeling på ledelsesniveauer er i store træk uafhængig af sektor.

Alder

Respondenternes gennemsnitsalder er godt 46 år. Kvinderne er i gennemsnit godt 45 år og mændene 47 år.

Alder og ledelsesniveau er sammenfaldende. Jo højere niveau, jo højere alder. Denne sammenhæng er imidlertid ikke markant.

Uddannelse

Tabel 1.3 gengiver i uddrag respondenternes uddannelsesmæssige baggrund.

Tabel 1.3. Uddannelse. Procent.

	Faglært, erhvervsfaglig o. lign.	Kort videregående eller akademi, merkonom, teknonom o.l.	Mellemlang videregående eller diplom-uddannelse	Lang videregående, master eller mere
Kvinder	14	23	39	13
Mænd	24	25	27	12
Alle	20	24	31	12

Bemærk: Følgende uddannelseskategorier er udeladt i tabellen: Ingen (3%), Student F/HH/HTX o.l. (8%), samt Anden uddannelse (1%).

Godt halvdelen af respondenterne har enten en kort eller en mellemlang videregående uddannelse bag sig. Mandlige og kvindelige respondenter er forskellige derved, at en væsentlig større andel kvindelige respondenter har en mellemlang uddannelse, og væsentlig flere mandlige respondenter har en erhvervsfaglig baggrund.

De kvindelige respondenter er således lidt mere "bogligt" uddannede end de mandlige respondenter.

Virksomhedsstørrelse

Fordelingen af respondenterne på fire virksomhedsstørrelser ses af tabel 1.4.

Tabel 1.4. Virksomhedsstørrelse. Antal medarbejdere. Procent.

	0-49	50-249	250-499	500+
Alle	27	13	18	11

Der er ikke forskel på kvindelige og mandlige respondenter.

Yderligere oplysninger

Undersøgelsen er gennemført med udsendelse af elektronisk survey i maj 2012. Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til Analysechef Kim Møller Laursen kml@lederne.dk eller Chefkonsulent Steen Ancher Jensen saj@lederne.dk telefon 32 83 32 83.