

Kommunikation



Indledning

Undersøgelsen belyser blandt andet

- Hvordan respondenternes tid brugt på kommunikation er fordelt på mundtlig og skriftlig kommunikation samt på intern kommunikation og ekstern kommunikation
- De mest anvendte kommunikationskanaler over for medarbejderne
- Respondenternes vurdering af, hvor komplekse kommunikationskravene til dem er
- Hvor ofte respondenterne har oplevet, at deres kommunikation er blevet misforstået
- Kommunikativt udfordrende samtaler
- Respondenternes vurdering af, om de er stærkest i mundtlig eller skriftlig kommunikation
- Hvor mange som har deltaget i kompetenceudvikling i kommunikation, og hvor mange som vurderer, at de har behov for kompetenceudvikling i kommunikation
- Om man søger feedback på sine evner som kommunikator og hos hvem
- Om respondenterne mener, at det er i orden at sende e-mails og SMS til deres medarbejdere uden for normal arbejdstid, og om de forventer, at medarbejderne også svarer på E-mails og SMS uden for normal arbejdstid
- Hvor mange mindre relevante e-mails respondenterne modtager i løbet af en arbejdsdag
- Om den virksomhed, respondenterne er ansat i, er aktiv på de sociale medier, og udviklingen i andelen af virksomheder, der er aktive på de sociale medier fra 2012 til 2016
- Om medarbejderne må anvende de sociale medier i arbejdstiden, og udviklingen i hvor mange der svarer, at medarbejderne må bruge de sociale medier i arbejdstiden fra 2010 til 2016
- Hvor mange der har oplevet, at det har været nødvendigt at sætte grænser for eller føre kontrol med medarbejdernes brug af sociale medier i arbejdstiden, og udviklingen heri fra 2010 til 2016.

Respondentgruppens sammensætning fremgår af afsnittet "Om undersøgelsen".

Indholdsfortegnelse	Side
Kommunikation generelt	3
Misforstået kommunikation	11
Samtaler, der kan være kommunikativt udfordrende	12
Kommunikationskompetencer, kompetenceudvikling i kommunikation, kompetenceudviklingsbehov og feedback	14
E-mails og SMS uden for normal arbejdstid	26
Omfanget af mindre relevante mails	30
Virksomheden og de sociale medier	32
Medarbejdernes brug af de sociale medier i arbejdstiden	37
Om undersøgelsen	39

Kommunikation generelt

Fordelingen af tid brugt på kommunikation

66 procent af den tid respondenterne bruger på kommunikation, bruges til intern kommunikation, og 34 procent bruges på ekstern kommunikation.

Tabel 1. Intern kontra ekstern kommunikation. Hvordan fordeler den tid, som du bruger på at kommunikere, sig på henholdsvis intern og ekstern kommunikation?

	Procent
Intern kommunikation	66
Ekstern kommunikation	34
Total	100

Når det gælder tid brugt på henholdsvis mundtlig og skriftlig kommunikation, bruges der lige meget af kommunikationstiden på mundtlig og skriftlig kommunikation.

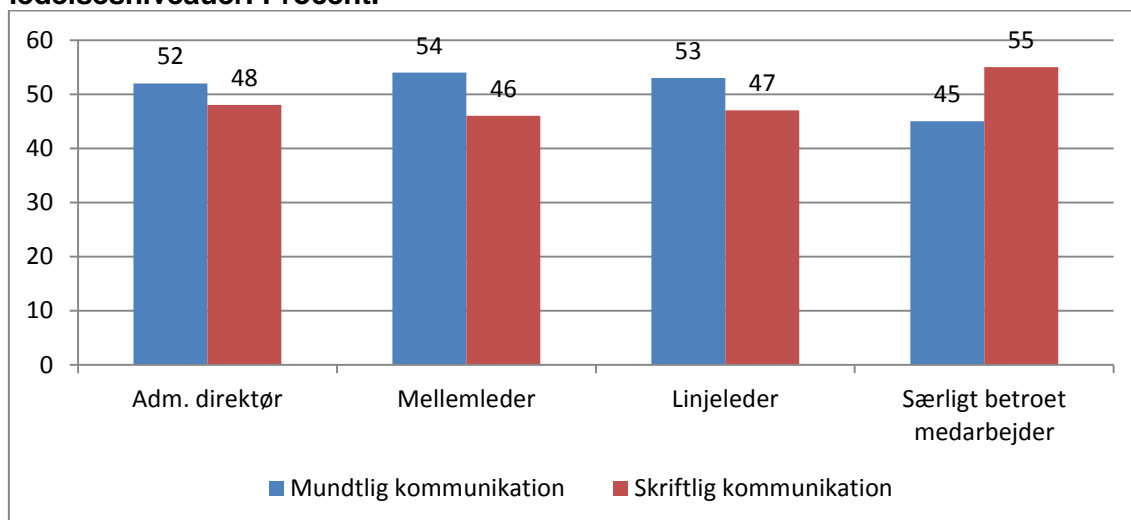
Tabel 2. Mundtlig kontra skriftlig kommunikation. Hvordan fordeler den tid, som du bruger på at kommunikere, sig på henholdsvis skriftlig og mundtlig kommunikation?

	Procent
Mundtlig kommunikation	51
Skriftlig kommunikation	49
Total	100

Der er forskel på, hvordan man bruger kommunikationstiden fordelt på skriftlig og mundtlig kommunikation på de forskellige ledelsesniveauer.

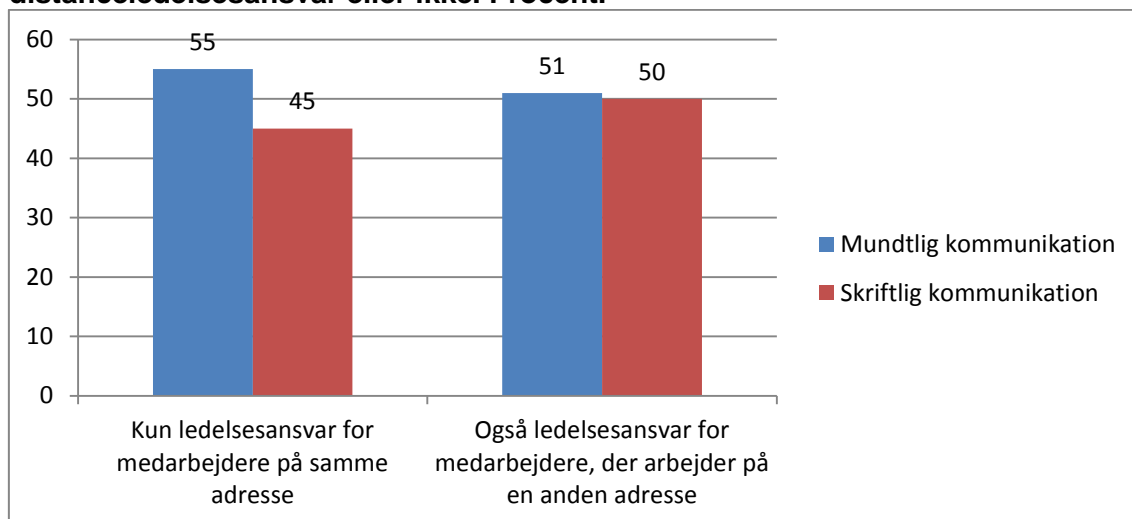
Ledere med personaleansvar bruger mere af deres kommunikationstid på mundtlig end skriftlig kommunikation end ledere uden personaleansvar/særligt betroede medarbejdere.

Figur 1. Mundtlig kontra skriftlig kommunikation fordelt på udvalgte ledelsesniveauer. Procent.



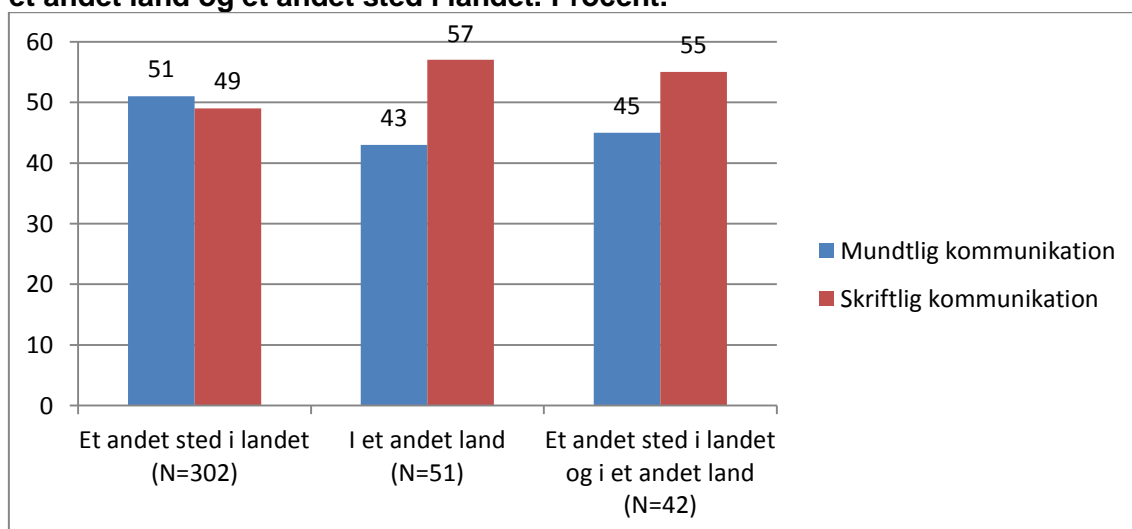
Blandt ledere med personaleansvar er der ikke overraskende forskel på, hvordan kommunikationstiden bliver fordelt på mundtlig og skriftlig kommunikation afhængig af, om lederen også har ledelsesansvar for medarbejdere, der arbejder på en anden adresse eller kun har ledelsesansvar for medarbejdere, der arbejder på samme adresse som lederen.

Figur 2. Mundtlig kontra skriftlig kommunikation fordelt på, om lederen også har distanceledelsesansvar eller ikke. Procent.



Blandt ledere, som har distanceledelsesansvar, bruges en væsentlig større del af kommunikationstiden på skriftlig kommunikation end på mundtlig kommunikation, hvis man har ledelsesansvar for medarbejdere i et andet land. Selv om der er få respondenter, som har ledelsesansvar for medarbejdere i et andet land, er tendensen dog markant.

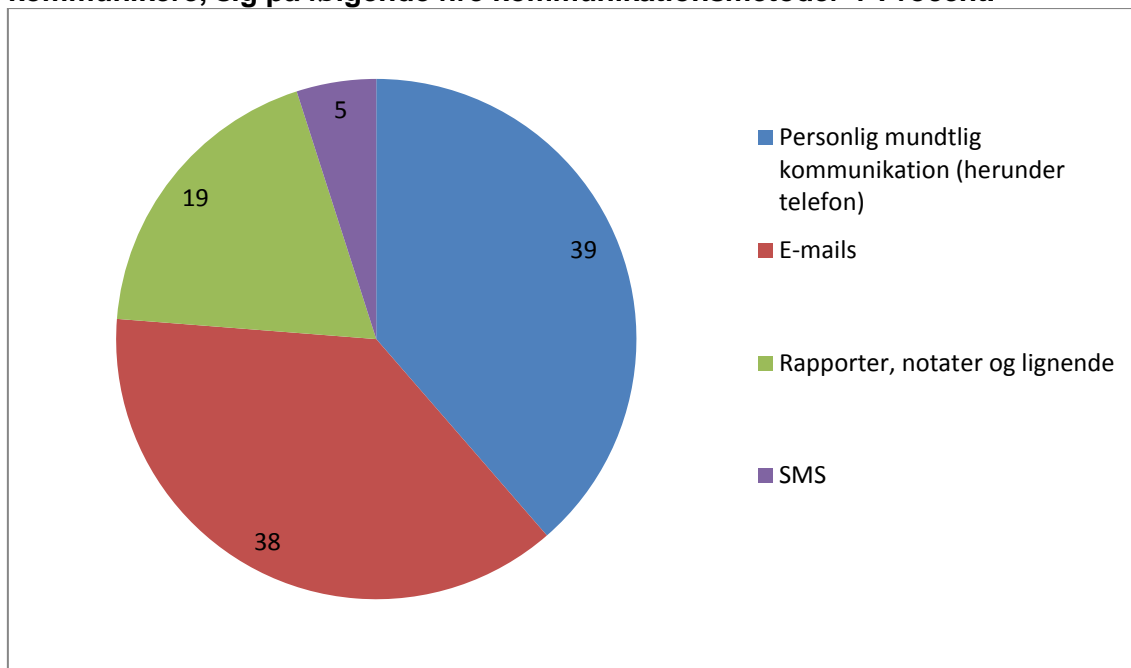
Figur 3. Mundtlig kontra skriftlig kommunikation fordelt på, om man også har ledelsesansvar for medarbejdere et andet sted i landet, i et andet land eller både i et andet land og et andet sted i landet. Procent.



Personlig mundtlig kommunikation og e-mails fylder mest

39 procent af kommunikationstiden bruges på personlig mundtlig kommunikation, og 38 procent bruges på e-mails.

Figur 4. Kommunikationsmetoder. Hvordan fordeler den tid, som du bruger på at kommunikere, sig på følgende fire kommunikationsmetoder¹? Procent.



De typiske mundtlige kommunikationssituationer på en arbejdsdag

Én-til-én og én-til-flere er de typiske mundtlige kommunikationssituationer, flest befinder sig i på en gennemsnitlig arbejdsdag.

Tabel 3. Hvilken mundtlig kommunikationssituation befinder du dig typisk i på en gennemsnitlig arbejdsdag? Mulighed for flere svar.

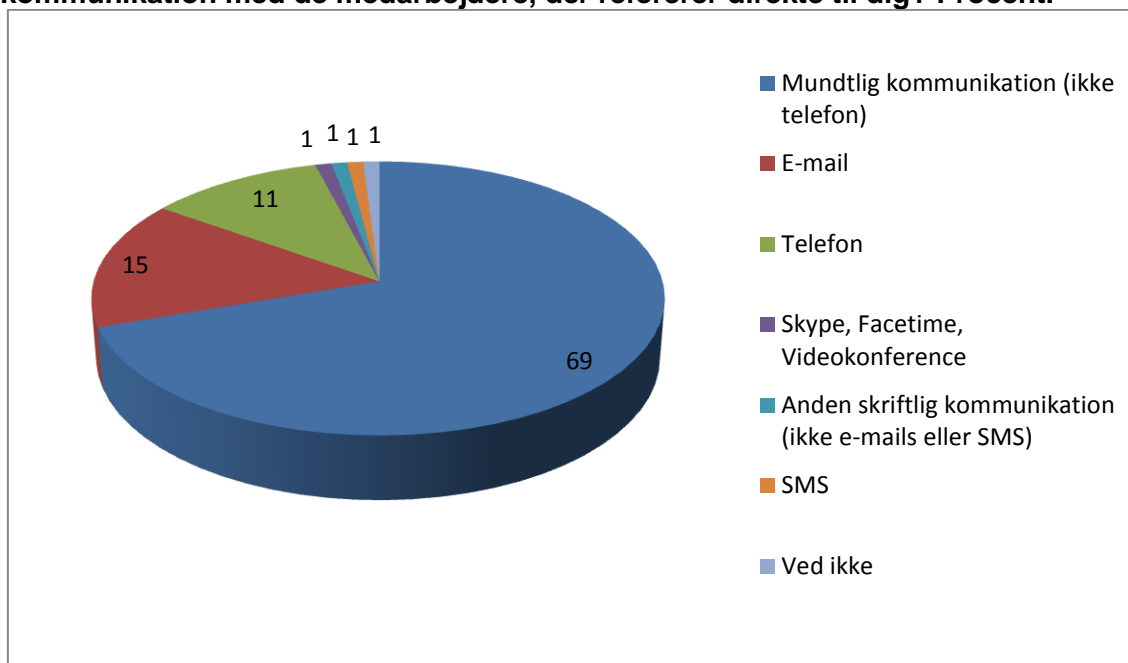
	Procent
Én-til-én	60
Én-til-flere	68
Én-til-mange	23

¹ Spørgsmaalsformuleringen i tabel 2 og figur 4 er ikke ens, hvorfor en direkte sammenligning ikke kan foretages.

Mundtlig kommunikation er den mest anvendte kommunikationskanal over for medarbejderne

69 procent af respondenterne med personaleansvar svarer, at mundtlig kommunikation er den kommunikationskanal, som man bruger mest tid på over for medarbejderne.

Figur 5. Hvilken af følgende kommunikationskanaler bruger du mest tid på i din kommunikation med de medarbejdere, der refererer direkte til dig? Procent.

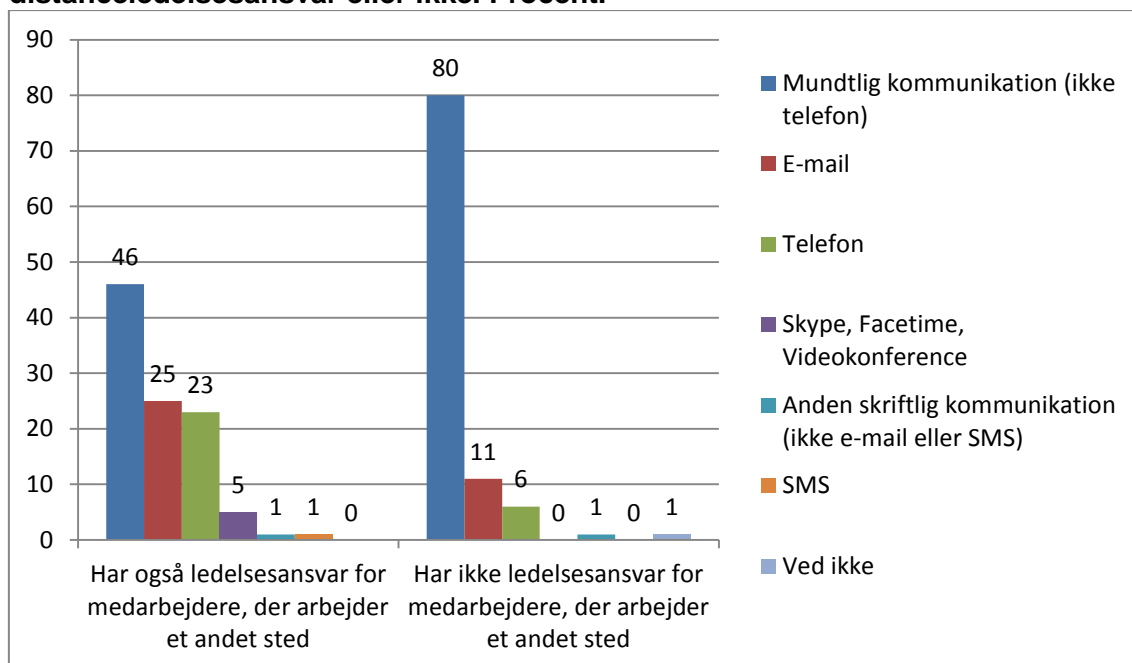


Der er naturligt forskel på, om lederen også har ledelsesansvar for medarbejdere, der arbejder et andet sted end lederen, eller om lederen kun har ledelsesansvar for medarbejdere, som arbejder på samme adresse.

80 procent af lederne uden distanceledelsesansvar bruger mest tid på mundtlig kommunikation over for deres direkte medarbejdere. Henholdsvis 11 og 6 procent svarer, at de bruger mest tid på e-mail og telefon i forhold til deres direkte medarbejdere.

46 procent af lederne med distanceledelsesansvar svarer, at de bruger mest tid på mundtlig kommunikation over for deres direkte medarbejdere. Henholdsvis 25 og 23 procent svarer, at de bruger mest tid på e-mail og telefon i forhold til deres direkte medarbejdere.

Figur 6. Kommunikationskanaler man bruger mest tid på i kommunikationen med ens direkte medarbejdere fordelt på, om lederen også har distanceledelsesansvar eller ikke. Procent.



Blandt lederne, som også har distanceledelsesansvar, er der også betydelige forskelle. Det skal dog bemærkes, at der er få respondenter, som har ledelsesansvar for medarbejdere i et andet land.

Tabel 4. Kommunikationskanaler, man bruger mest tid på, fordelt på om lederen har ledelsesansvar for medarbejdere et andet sted i landet, i et andet land eller både i et andet land og et andet sted i landet. Procent.

	Ledelsesansvar for medarbejdere, der arbejder et andet sted i landet (N=302)	Ledelsesansvar for medarbejdere, der arbejder i et andet land (N=51)	Ledelsesansvar både for medarbejdere, der arbejder et andet sted i landet og i et andet land (N=42)
Mundtlig kommunikation (ikke telefon)	46	49	36
E-mail	25	22	26
Telefon	25	12	24
Skype, Facetime, Videokonference	2	18	7
Anden skriftlig kommunikation i øvrigt (ikke e-mail eller SMS)	1	0	7
SMS	1	0	0
Ved ikke	0	0	0
Total	100	100	100

Elektronisk skriftlig kontra mundtlig information ved team- og afdelingsmøder

Kun 11 procent af respondenterne i undersøgelsen svarer, at elektronisk skriftlig information i de senere år har erstattet mundtlig information ved de tema- og afdelingsmøder, som respondenterne har ansvaret for. 57 procent svarer, at det slet ikke eller i mindre grad er tilfældet.

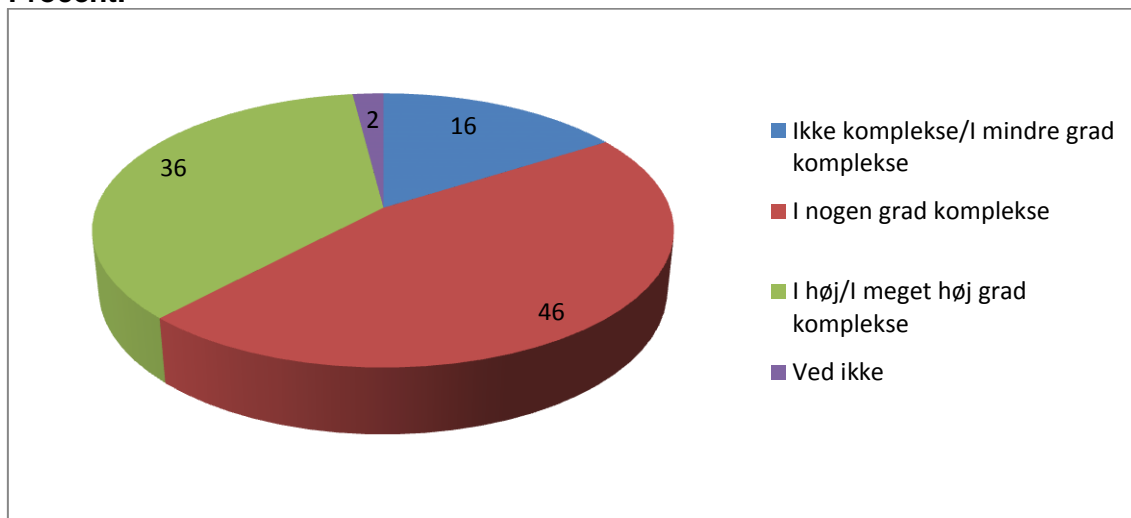
Tabel 5. I hvilken grad har elektronisk skriftlig information i de senere år erstattet mundtlig information ved team- og afdelingsmøder, som du har ansvaret for?

	Procent
Slet ikke/I mindre grad	57
I nogen grad	28
I høj/I meget høj grad	11
Ved ikke/Ikke relevant	4
Total	100

Kompleksiteten i kommunikationskravene

36 procent af respondenterne svarer, at kravene til deres kommunikation i høj eller i meget høj grad er komplekse.

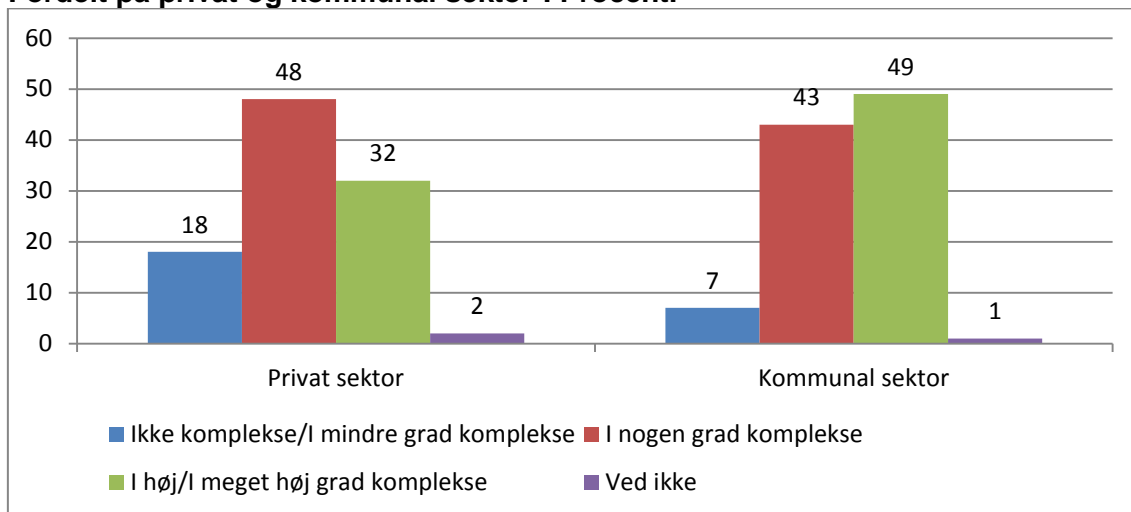
Figur 7. Hvor komplekse (sammensatte) er kravene til din kommunikation? Procent.



Kompleksiteten i kommunikationskravene – sektorforskelle

Der er betydelige forskelle i de privatansattes og de kommunalt ansattes vurdering af graden af kompleksitet i kommunikationskravene. 49 procent af de kommunalt ansatte mod 32 procent af de privatansatte respondenter svarer, at kravene til deres kommunikation i høj eller i meget høj grad er komplekse.

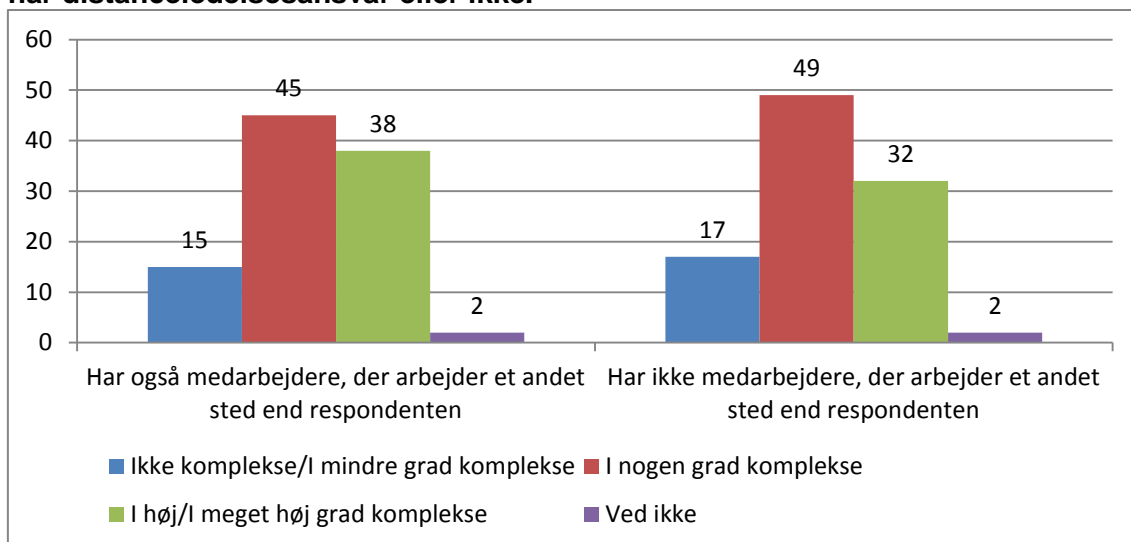
Figur 8. Hvor komplekse (sammensatte) er kravene til din kommunikation? Fordelt på privat og kommunal sektor². Procent.



Kompleksitet – medarbejdernes placering

38 procent af respondenterne med distanceledelsesansvar svarer, at kravene til deres kommunikation i høj eller i meget høj grad er komplekse mod, 32 procent, som ikke har distanceledelsesansvar.

Figur 9. Kompleksiteten i kommunikationskravene. Fordelt på om lederen også har distanceledelsesansvar eller ikke.



² Der er ikke tilstrækkeligt med respondenter fra de øvrige sektorer til, at de kan indgå i en sektorsammenligning.

Mail i stedet for mundtlig kommunikation

22 procent af respondenterne svarer, at de dagligt vælger at sende en e-mail/SMS til en medarbejder, selv om de kunne have valgt at telefonere eller henvende sig personligt. 43 procent af kvinderne mod 51 procent³ af mændene svarer, at det sker dagligt eller ugentligt.

Tabel 6. Hvor ofte sker 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	Total	Kvinder	Mænd
Dagligt	22	20	24
Ugentligt	26	23	28
Månedligt	6	8	5
Sjældent	34	38	31
Aldrig	10	8	10
Ved ikke	1	1	1
Ikke relevant	1	1	1
Total	100	100	100

Blandt respondenter, som dagligt eller ugentligt vælger at sende en e-mail/SMS, hvor de alternativt kunne have valgt at telefonere eller henvende sig personligt, svarer 37 procent, at årsagen er, at det sikrer dokumentation.

19 procent har svaret "Andet" til, hvad den primære årsag er til at vælge at sende en e-mail/SMS til en medarbejder i situationer, hvor man alternativt kunne have valgt at telefonere eller henvende sig personligt. En del af de respondenter peger på, at årsagen er, at de ikke vil forstyrre medarbejderne, når de arbejder.

Tabel 7. Hvad er den primære årsag til, 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
Det sikrer dokumentation	37
Det er hurtigere	29
Det giver en mere præcis information	14
Jeg har det bedst med at maile/SMS'e	1
Andet	19
Total	100

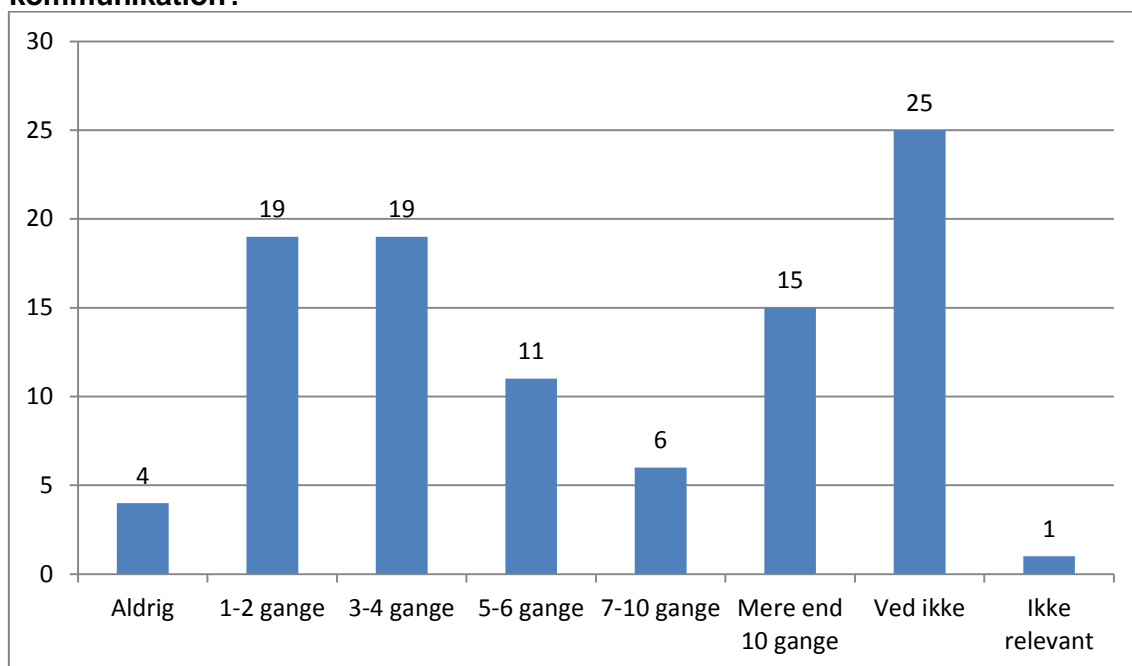
³ Almindelige afrundingsregler betyder, at andelen af mænd, der tilsammen svarer dagligt eller ugentligt, er ét procentpoint lavere lagt sammen end opgjort hver for sig.

Misforstået kommunikation

15 procent af respondenterne svarer, at de mere end ti gange inden for de seneste tre år i arbejdsmæssig sammenhæng har oplevet, at modtagerne af deres kommunikation har misforstået deres kommunikation.

Det er ikke overraskende, at andelen, der svarer "Ved ikke" til spørgsmålet er forholdsvis stor. Der vil være en række situationer, hvor man ikke er og ej heller senere bliver klar over, om modtagerne af kommunikationen har misforstået den.

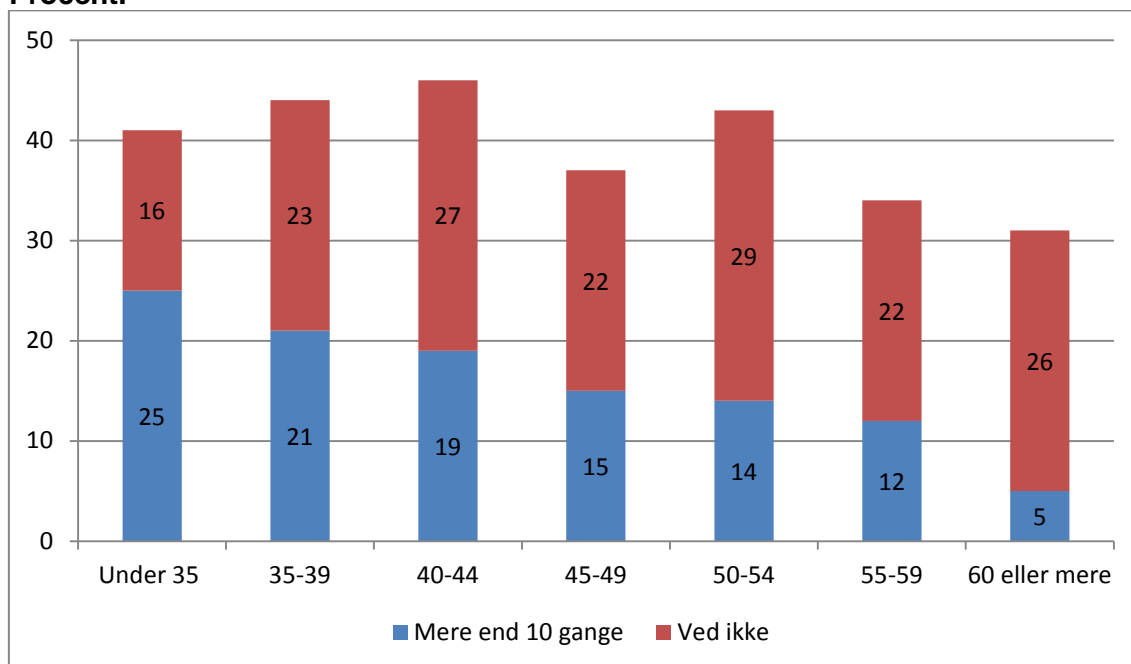
Figur 10. Hvor mange gange har du inden for de seneste tre år i arbejdsmæssig sammenhæng oplevet, at modtagerne af din kommunikation har misforstået din kommunikation?



Sammenhæng mellem alder og misforstået kommunikation

Flest blandt de yngre respondenter har oplevet, at deres kommunikation er blevet misforstået mere end ti gange inden for de seneste tre år. Det gælder 25 procent af respondenterne under 35 år. Samtidig er der dog væsentligt færre i denne aldersgruppe, som svarer "Ved ikke" til dette spørgsmål end i de øvrige aldersgrupper.

Figur 11. Andel, der har svaret mere end ti gange og ved ikke. Fordelt på alder. Procent.



Der er ikke markante forskelle på, hvor ofte respondenterne har oplevet, at deres kommunikation er blevet misforstået set i forhold til respondenterne ledelsesniveau.

Tabel 8. Modtagerne af kommunikation, som har misforstået kommunikationen. Fordelt på ledelsesniveau. Procent.

	Topleder	Mellemlider	Linjeleder	Leder uden personaleansvar/særligt betroet medarbejder
Aldrig	6	4	4	5
1-2 gange	15	19	19	21
3-4 gange	20	20	19	20
5-6 gange	11	10	10	11
7-10 gange	8	5	6	6
Mere end 10 gange	11	15	16	14
Ved ikke	28	25	26	23
Ikke relevant	1	2	1	1
Total	100	100	100	100

Samtaler, der kan være kommunikativt udfordrende

Knap hver fjerde respondent svarer, at opsigelsessamtaler i høj eller i meget høj grad generelt er en kommunikativ udfordring for dem. Derimod oplever meget få, at ansættelsessamtaler generelt er kommunikativt udfordrende.

Tabel 9. I hvilket omfang er følgende samtaler generelt kommunikativt en udfordring for dig?⁴

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Opsigelsessamtaler	44	31	23	3	100
Advarselsamtaler	51	31	16	2	100
Fraværssamtaler	69	22	6	3	100
Helbredssamtaler	71	21	5	3	100
Sociale samtaler (fx smalltalk, uformelle samtaler)	83	12	5	0	100
Ansættelsessamtaler	88	9	3	1	100

Blandt de respondenter, der i nogen, i høj eller i meget høj grad svarer, at en opsigelsessamtale generelt er en kommunikativ udfordring for dem, peger flest på konsekvenserne for den opsagte medarbejders private situation, og/eller hvis opsigelsen sker på andres foranledning som årsager.

Tabel 10. I hvilken grad er følgende årsagen til, at en opsigelsessamtale generelt er en kommunikativ udfordring for dig?⁵

Procent	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
På grund af konsekvenserne for den opsagte medarbejders private situation	20	36	43	1	100
Hvis opsigelsen sker på andres foranledning	27	26	42	5	100
Hvis jeg vurderer, at den opsagte medarbejder vil have svært ved at få et nyt job	32	38	29	1	100
På grund af den opsagtes reaktion	34	42	23	1	100
Hvis jeg selv har ansat den pågældende medarbejder, jeg skal sige op	53	29	16	2	100
På grund af de tilbageværende medarbejderes reaktion	62	27	11	1	100
På grund af mine relationer til de tilbageværende medarbejdere	68	23	9	1	100

⁴ Renset for respondenter, der har svaret "Ikke relevant".

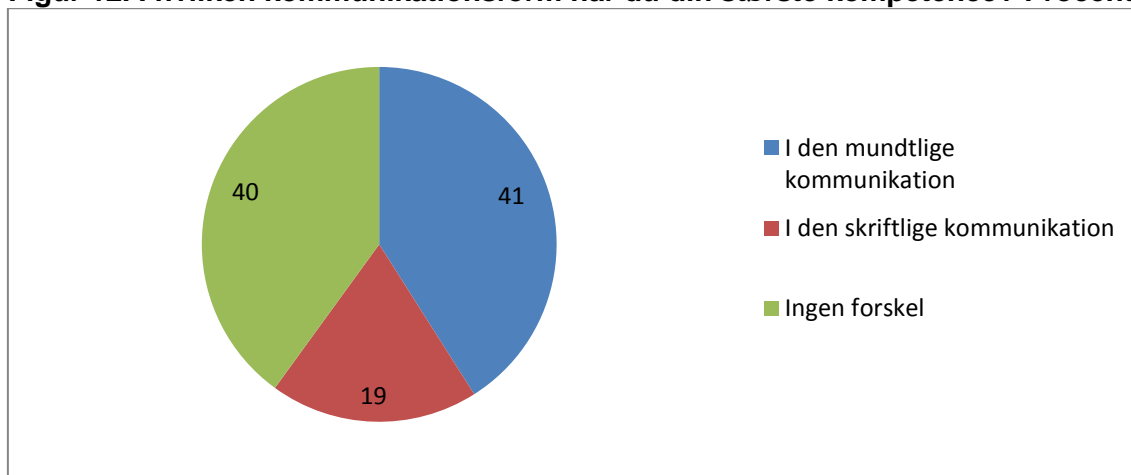
⁵ Renset for respondenter, der har svaret "Ikke relevant".

Kommunikationskompetencer, kompetenceudvikling i kommunikation, kompetenceudviklingsbehov og feedback

Kommunikationskompetencerne

Lige mange svarer, at de har deres største kompetence i den mundtlige kommunikation, eller at der ikke er nogen forskel mellem deres mundtlige og skriftlige kommunikationskompetence. 19 procent svarer, at deres største kompetence ligger i den skriftlige kommunikation.

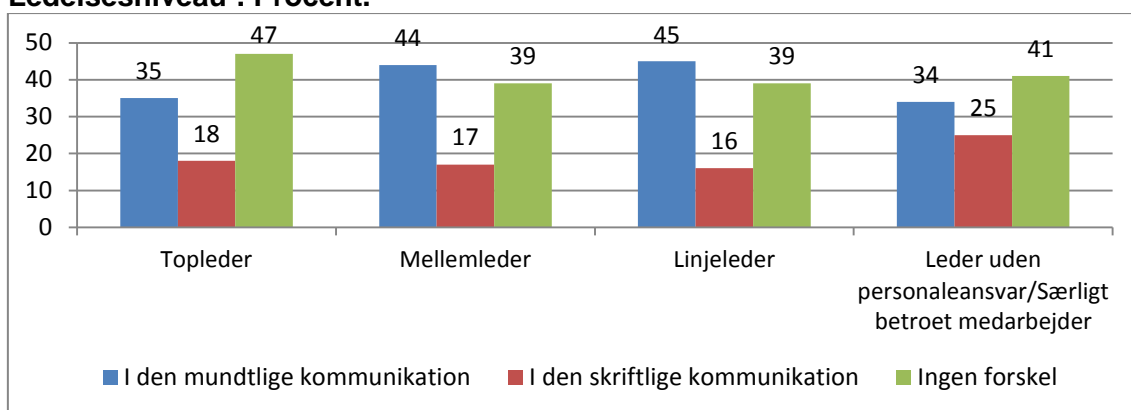
Figur 12. I hvilken kommunikationsform har du din største kompetence? Procent.



Forskelle i ledelses-, uddannelsesniveau, køn og alder

Flest topledere svarer, at der ikke er nogen forskel på deres mundtlige og skriftlige kommunikationskompetencer.

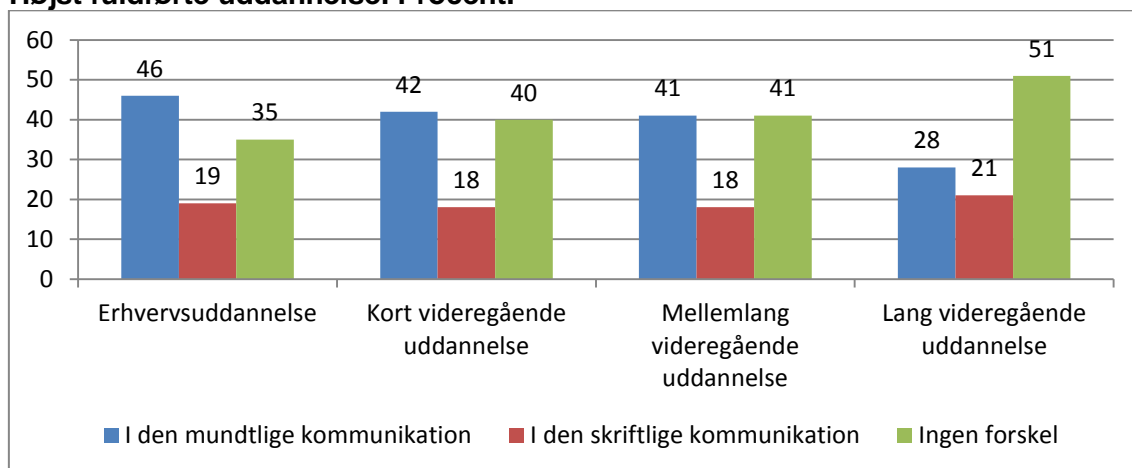
Figur 13. I hvilken kommunikationsform har du din største kompetence? Ledelsesniveau⁶. Procent.



⁶ Topledere er i denne undersøgelse administrerende direktører og øvrige medlemmer af direktionen. Mellemlødere er ledere med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også medarbejdere. Linjeledere er ledere med ledelsesansvar kun for medarbejdere.

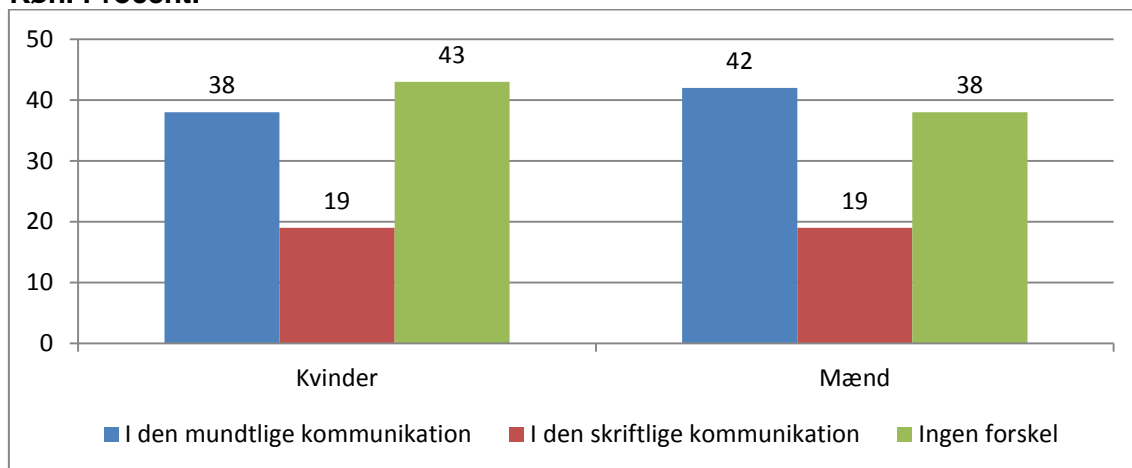
51 procent af respondenterne med en lang videregående uddannelse mod 35 procent af respondenterne med en erhvervsuddannelse svarer, at der ikke er forskel på deres mundtlige og skriftlige kommunikationskompetencer.

Figur 14. I hvilken kommunikationsform har du din største kompetence? Højest fuldførte uddannelse. Procent.



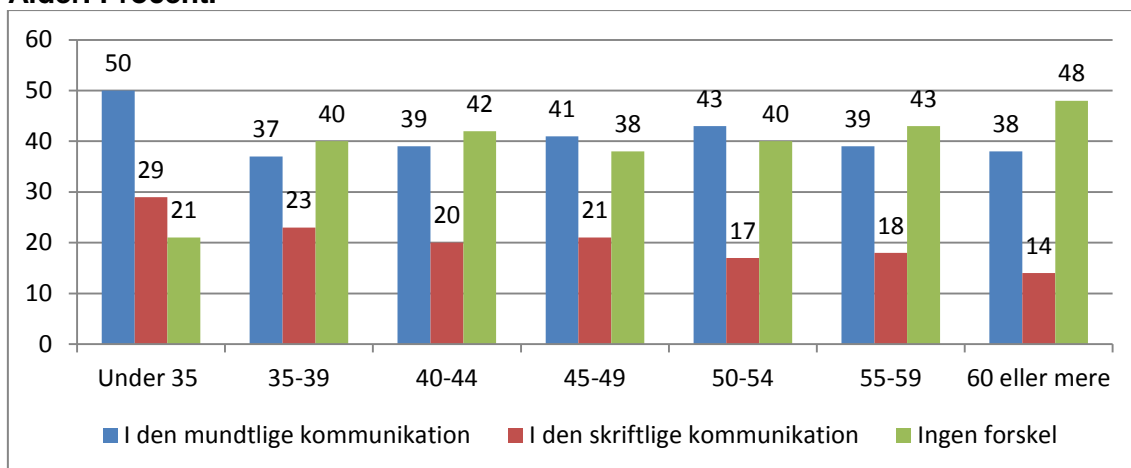
43 procent af de kvindelige respondenter mod 38 procent af de mandlige respondenter svarer, at der ikke er forskel på deres mundtlige og skriftlige kommunikationskompetencer.

Figur 15. I hvilken kommunikationsform har du din største kompetence? Køn. Procent.



Markant færrest blandt respondenterne under 35 år svarer, at der ikke er nogen forskel på deres mundtlige og skriftlige kommunikationskompetencer, og markant flest i den aldersgruppe svarer, at den største kommunikationskompetence ligger i den mundtlige kommunikation.

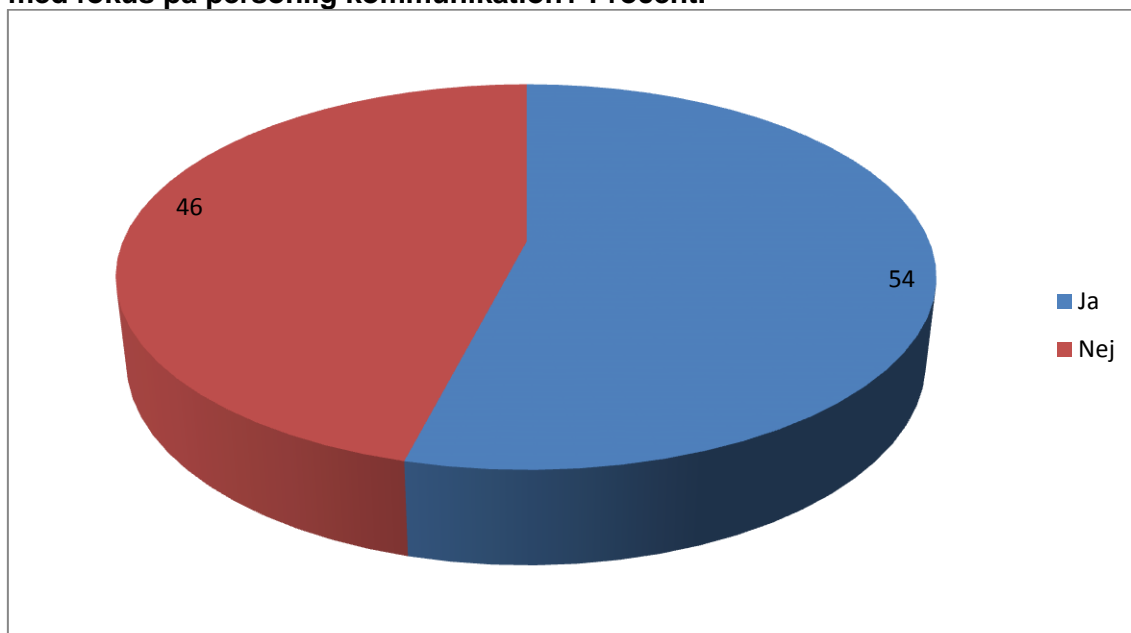
Figur 16. I hvilken kommunikationsform har du din største kompetence? Alder. Procent.



Deltagelse i kompetenceudvikling

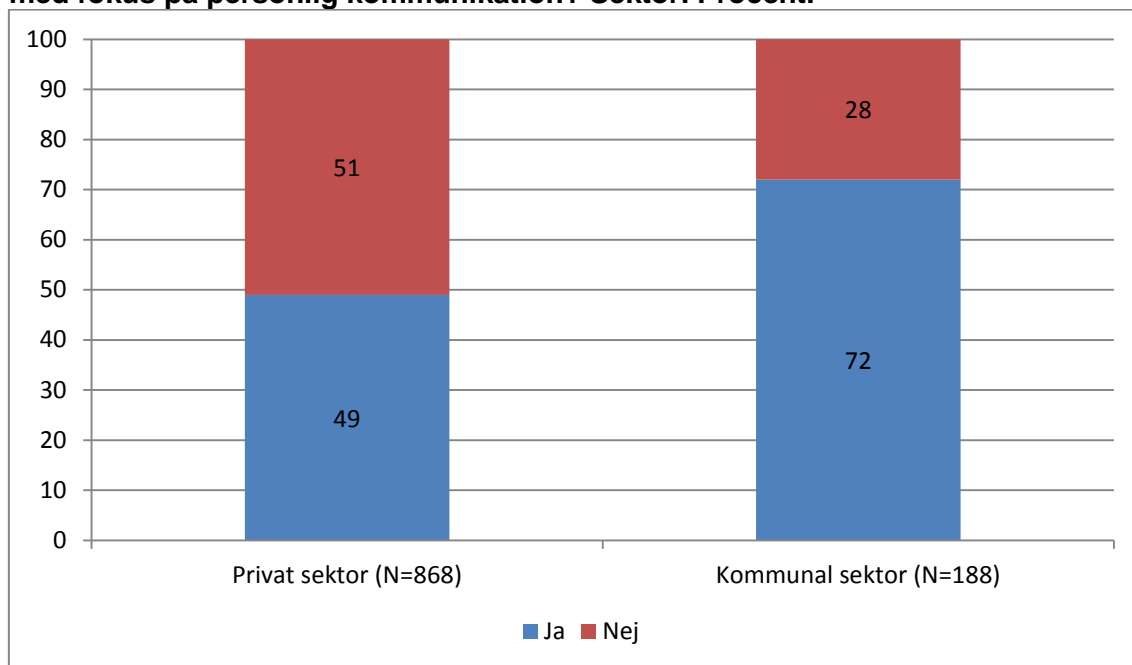
Over halvdelen af respondenterne har deltaget i efteruddannelse med fokus på personlig kommunikation.

Figur 17. Har du i din tid som leder deltaget i kurser eller anden efteruddannelse med fokus på personlig kommunikation? Procent.



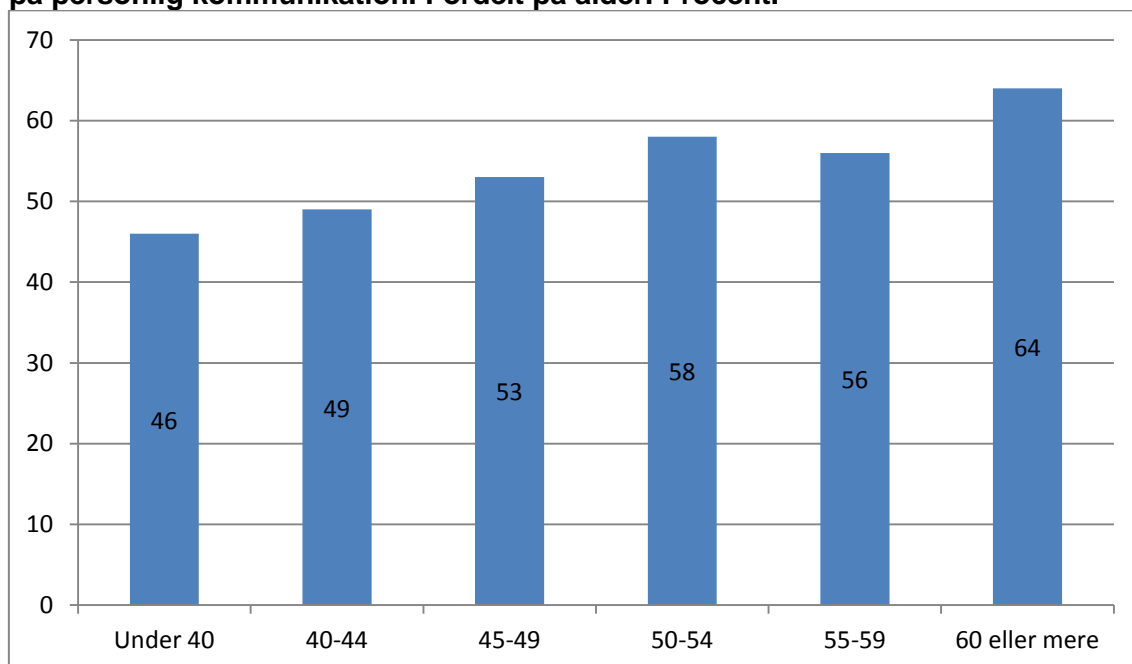
Langt flere kommunalt end privatansatte ledere er blevet efteruddannet i personlig kommunikation.

Figur 18. Har du i din tid som leder deltaget i kurser eller anden efteruddannelse med fokus på personlig kommunikation? Sektor. Procent.



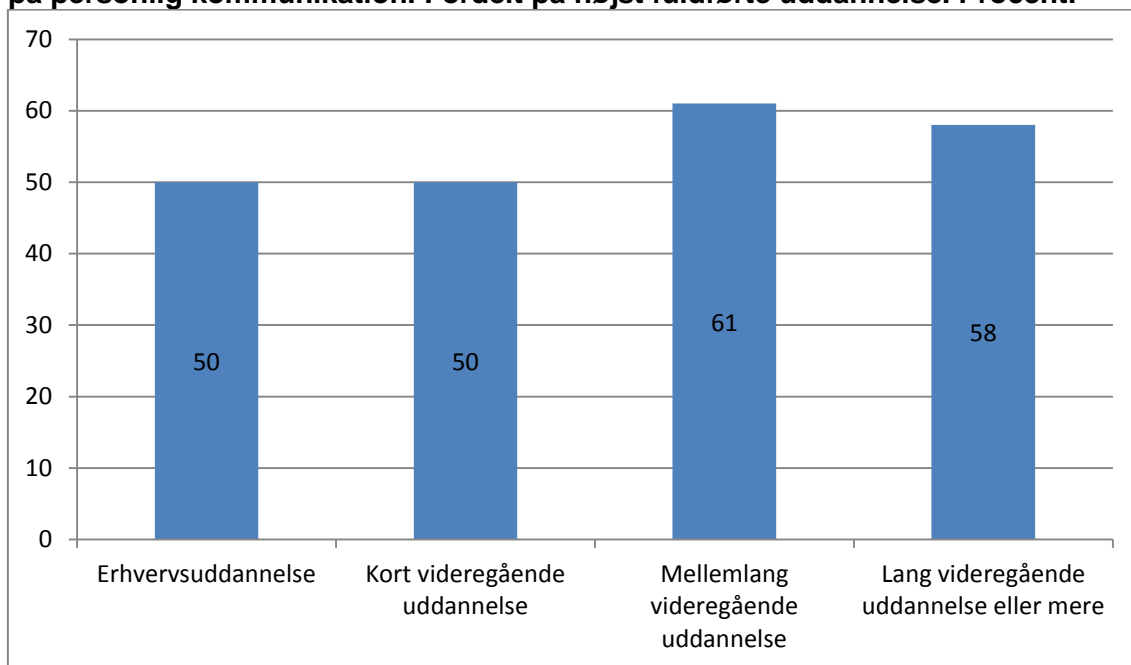
Færrest yngre ledere er blevet efteruddannet i personlig kommunikation.

Figur 19. Andel, der har deltaget i kurser eller anden efteruddannelse med fokus på personlig kommunikation. Fordelt på alder. Procent.



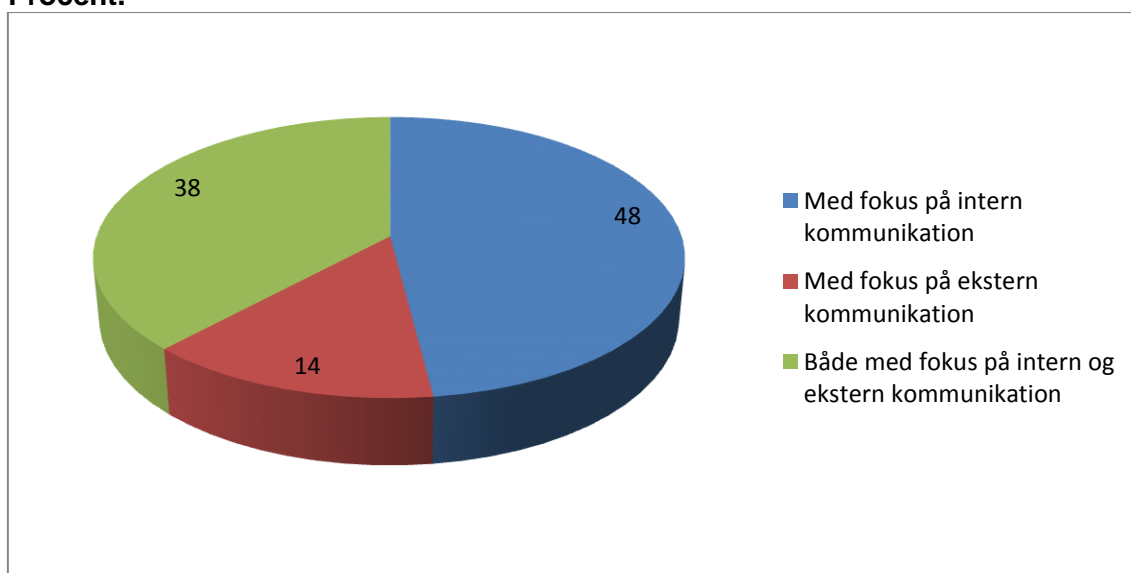
Flest med en mellemlang og en lang videregående uddannelse er blevet efteruddannet i personlig kommunikation.

Figur 20. Andel, der har deltaget i kurser eller anden efteruddannelse med fokus på personlig kommunikation. Fordelt på højst fuldførte uddannelse. Procent.



Blandt de respondenter, som har efteruddannet sig i personlig kommunikation, har knap halvdelen deltaget i efteruddannelse med fokus på intern kommunikation.

Figur 21. Har deltaget i kurser eller anden efteruddannelse med fokus på personlig kommunikation. Fordelt på intern eller ekstern kommunikation. Procent.



Knap fire ud af ti er blevet efteruddannet i personlig kommunikation inden for de seneste to år.

Tabel 11. Hvornår har du senest deltaget i kurser eller anden efteruddannelse med fokus på personlig kommunikation?

	Procent
Inden for de seneste to år	39
For mellem to og fem år siden	34
For mere end fem år siden	25
Husker ikke/Ved ikke	3
Total	100

Top tre kurserne i personlig kommunikation er

- Konfliktåndtering
- Vanskelige samtaler
- Coaching

Tabel 12. Hvilke af følgende kommunikationskompetencer har du forbedret via kurser eller anden efteruddannelse?

Procent	Procent
Konfliktåndtering	69
Vanskelige samtaler	68
Coaching	63
Præsentationsteknik	49
Mødeledelse	48
Forhandlingsteknik	38
Gennemslagskraft	36
Facilitering	27
Skriftlig kommunikation	24
Brug af sociale medier	13
Interkulturel kommunikation og sprog	13
Pressehåndtering	13
Andet	9

Kønsmæssige forskelle

Der er en række markante kønsmæssige forskelle på, hvilke kurser kvinder og mænd har deltaget i.

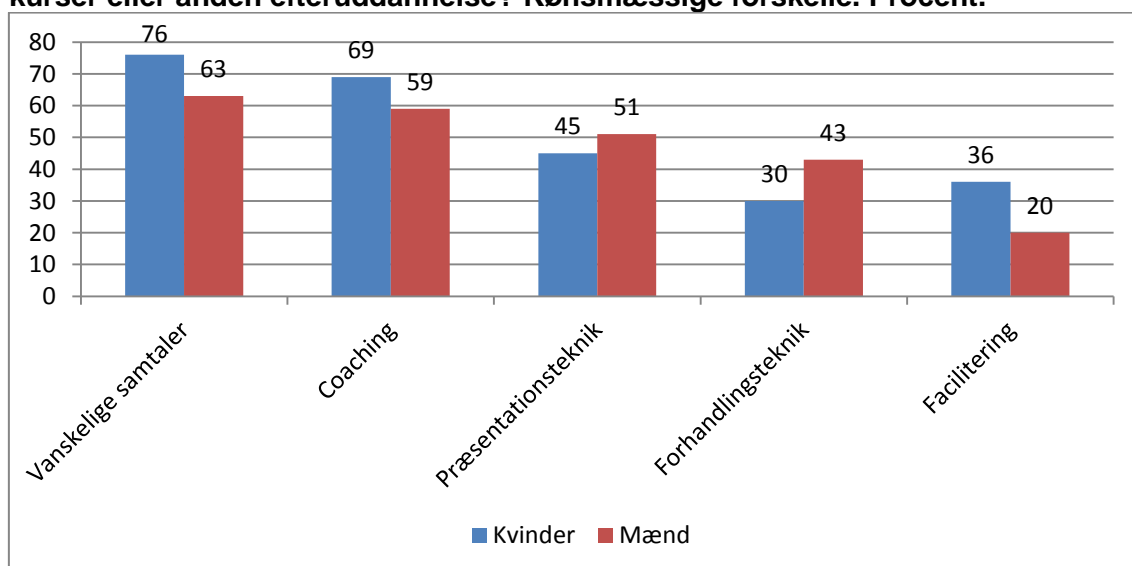
Markant flere kvinder end mænd har deltaget i kurser og efteruddannelse i følgende emner:

- Vanskelige samtaler
- Coaching
- Facilitering

Markant flere mænd end kvinder har deltaget i kurser og efteruddannelse i følgende emner:

- Præsentationsteknik
- Forhandlingsteknik

Figur 22. Hvilke af følgende kommunikationskompetencer har du forbedret via kurser eller anden efteruddannelse? Køns-mæssige forskelle. Procent.



Det er lederkolleger og nærmeste chef, som flest rådfører sig med i deres bestræbelser på konkret eller generelt at kommunikere så effektivt som muligt.

Tablet 13. 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	Slet ikke/ I mindre grad	I nogen grad	I høj/ I meget høj grad	Ved ikke	Total
Mine lederkolleger	25	36	38	1	100
Din chef	29	33	37	1	100
Dine medarbejdere	34	35	27	3	100
Dit arbejdsrelaterede netværk	36	36	26	1	100
Din ægtefælle/partner	48	28	23	1	100
Dit private netværk	52	30	17	1	100
Professionelle interne eksperter	63	21	14	2	100
Professionelle eksterne eksperter	76	16	7	1	100
Din faglige organisation	88	7	4	1	100
Andre	68	11	2	19	100

Feedback på kommunikationsevnerne

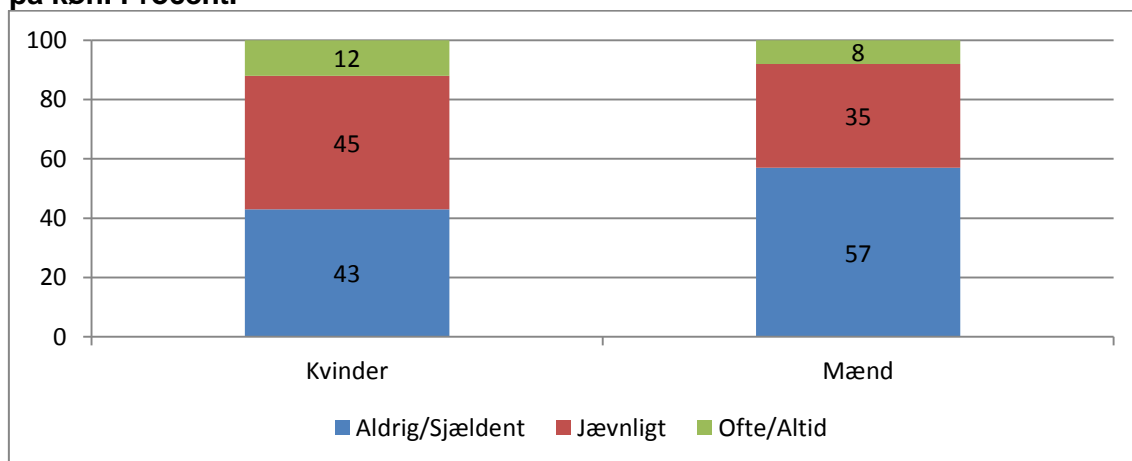
Lidt over halvdelen søger aldrig eller sjældent feedback på deres evner som kommunikator.

Tabel 14. Hvor ofte søger du feedback på dine evner som kommunikator?

Procent	Total
Aldrig/sjældent	52
Jævnligt	39
Ofte/Altid	9
Total	100

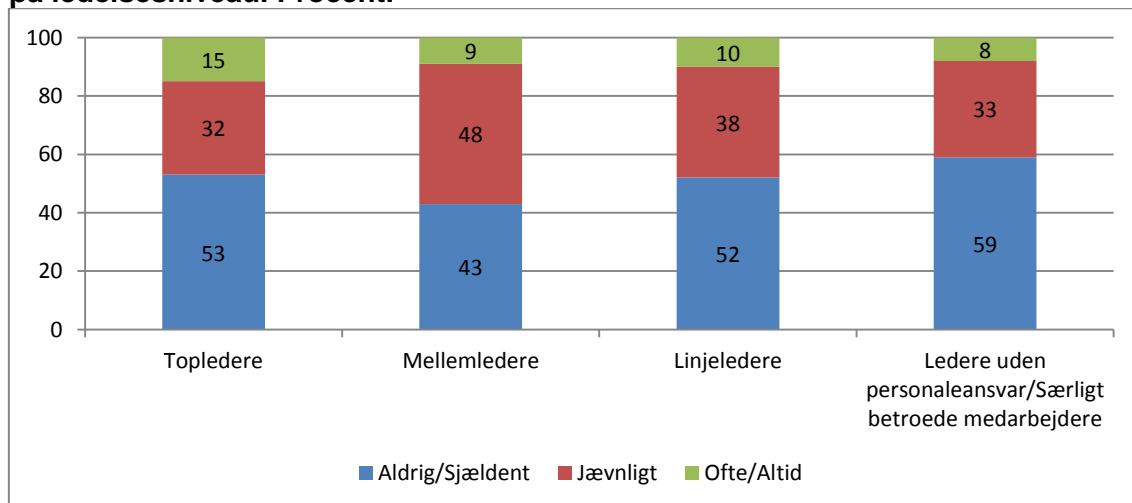
Flere kvinder end mænd søger jævnligt, ofte eller altid feedback på deres evner som kommunikator.

Figur 23. Hvor ofte søger du feedback på dine evner som kommunikator? Fordelt på køn. Procent.



Flest topledere søger ofte eller altid feedback på deres evner som kommunikator.

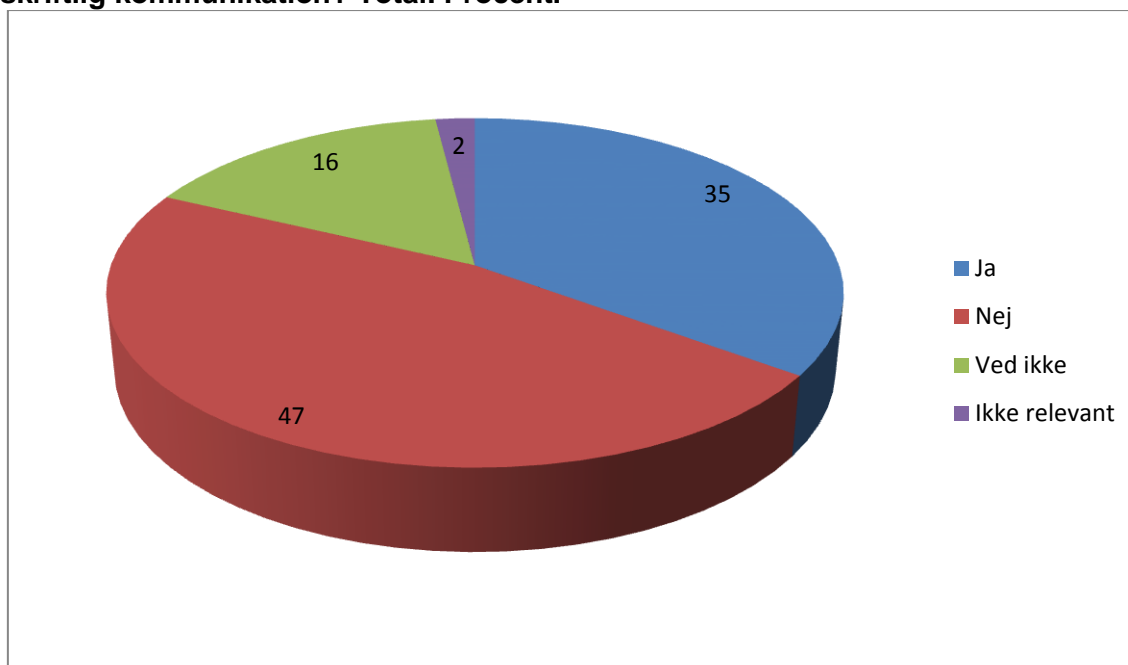
Figur 24. Hvor ofte søger du feedback på dine evner som kommunikator? Fordelt på ledelsesniveau. Procent.



Kompetencebehov i skriftlig kommunikation

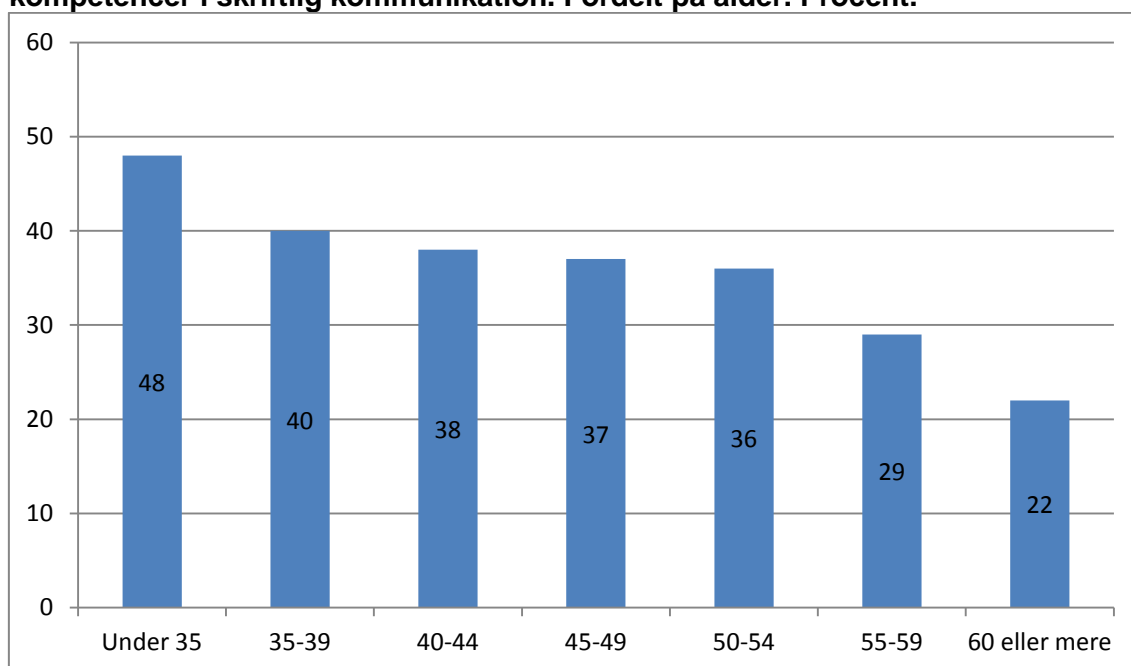
35 procent vurderer, at de har behov for at forbedre deres kompetencer i skriftlig kommunikation. En forholdsvis stor andel (16 procent) svarer "Ved ikke".

Figur 25. Vurderer du selv, at du har behov for at forbedre dine kompetencer i skriftlig kommunikation? Total. Procent.



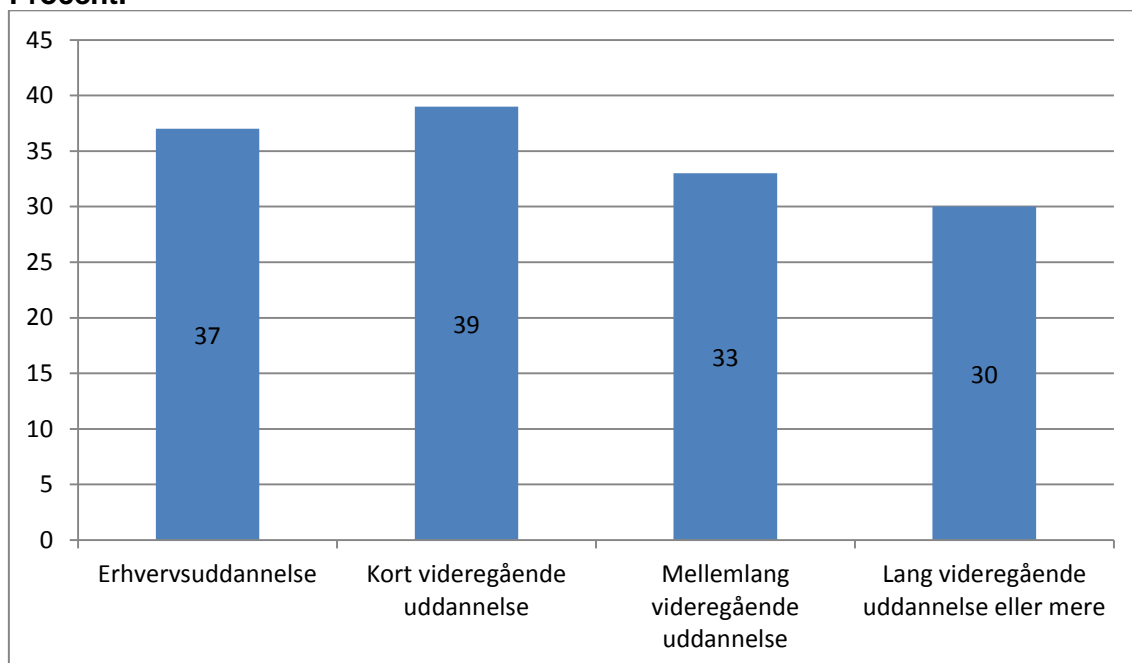
Markant flest respondenter under 35 år svarer, at de har behov for at forbedre deres kompetencer i skriftlig kommunikation.

Figur 26. Andel, der svarer ja til, at de har behov for at forbedre deres kompetencer i skriftlig kommunikation. Fordelt på alder. Procent.



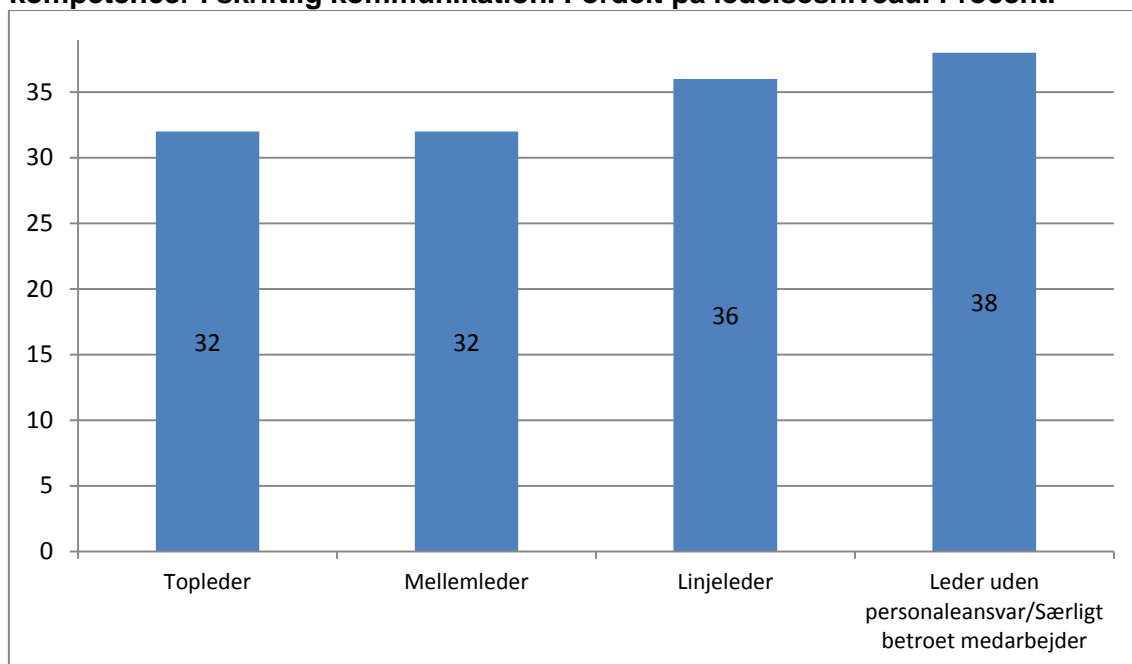
Flest med en kort videregående uddannelse og en erhvervsuddannelse vurderer, at de har behov for at forbedre deres kompetencer i skriftlig kommunikation.

Figur 27. Andel, der svarer ja til, at de har behov for at forbedre deres kompetencer i skriftlig kommunikation. Fordelt på højst fuldførte uddannelse. Procent.



Flest ledere uden personaleansvar/særligt betroede medarbejdere svarer, at de har behov for at forbedre deres kompetencer i skriftlig kommunikation.

Figur 28. Andel, der svarer ja til, at de har behov for at forbedre deres kompetencer i skriftlig kommunikation. Fordelt på ledelsesniveau. Procent.



Kompetencebehov i mundtlig kommunikation

Halvdelen af respondenterne vurderer, at de har behov for at forbedre deres mundtlige kommunikationskompetencer i "Én-til-mange"-kommunikation.

19 procent svarer, at de har behov for at forbedre deres mundtlige kommunikationskompetencer i alle tre kommunikationssituationer, det vil sige både

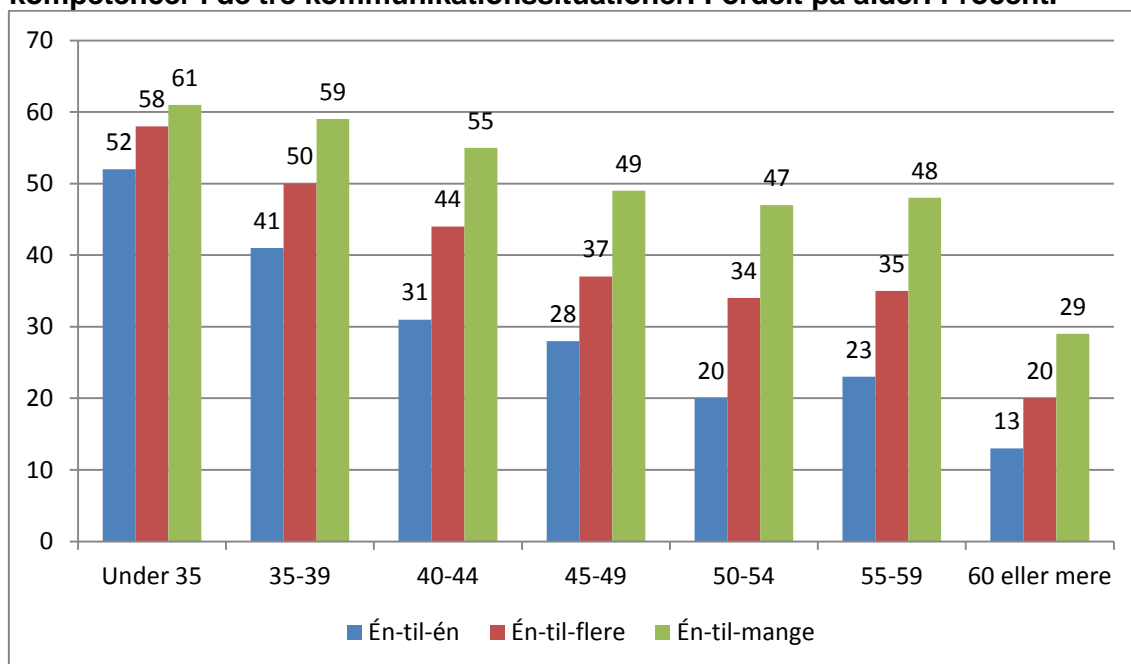
- Én-til-én
- Én-til-flere
- Én-til-mange

Tabel 15. Vurderer du selv, at du har behov for at forbedre dine kompetencer i følgende mundtlige kommunikationssituationer?

Procent	Ja	Nej	Ved ikke	Ikke relevant	Total
Én-til-én	27	63	8	2	100
Én-til-flere	37	50	11	2	100
Én-til-mange	49	34	12	6	100

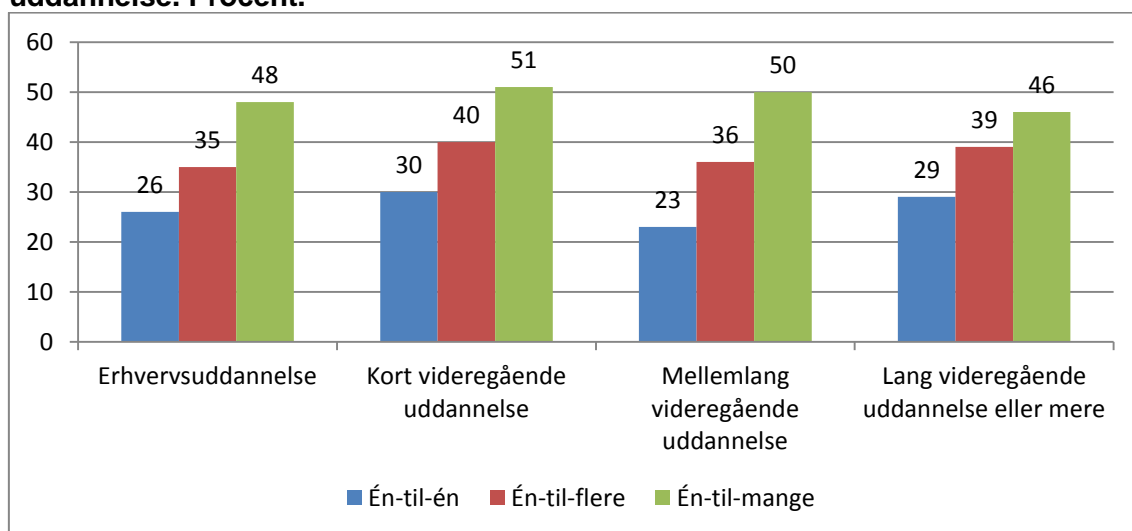
Markant flest yngre respondenter svarer ja til, at de har behov for at forbedre deres mundtlige kommunikationskompetencer i alle tre kommunikationssituationer.

Figur 29. Andel, der svarer ja til, at de har behov for at forbedre deres kompetencer i de tre kommunikationssituationer. Fordelt på alder. Procent.



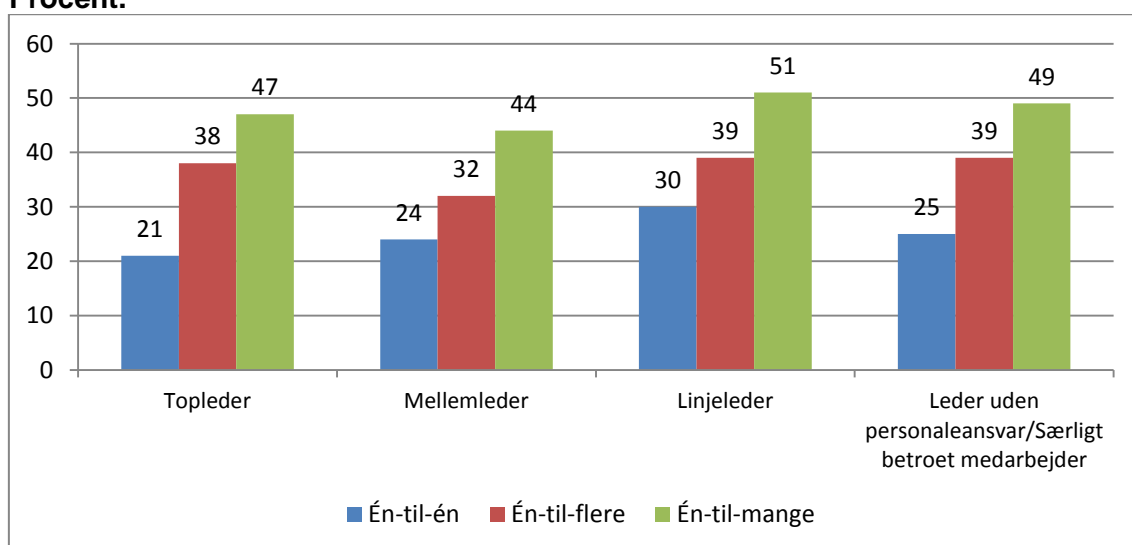
Der er ikke signifikante forskelle mellem uddannelsesniveauerne i vurderingen af, hvor mange som har behov for at forbedre deres mundtlige kommunikationskompetencer i de tre kommunikationssituationer. Dog er det kun 23 procent af respondenterne med en mellemlang videregående uddannelse, som vurderer, at de har behov for at forbedre deres "én-til-én"-kommunikation.

Figur 30. Andel, der svarer ja til, at de har behov for at forbedre deres kompetencer i de tre kommunikationssituationer. Fordelt på højst fuldførte uddannelse. Procent.



Der er ikke signifikante forskelle mellem ledelsesniveauerne i vurderingen af, hvor mange som har behov for at forbedre deres mundtlige kommunikationskompetencer i de tre kommunikationssituationer. Dog er det 30 procent af linjelederne, som vurderer, at de har behov for at forbedre deres "én-til-én"-kommunikation.

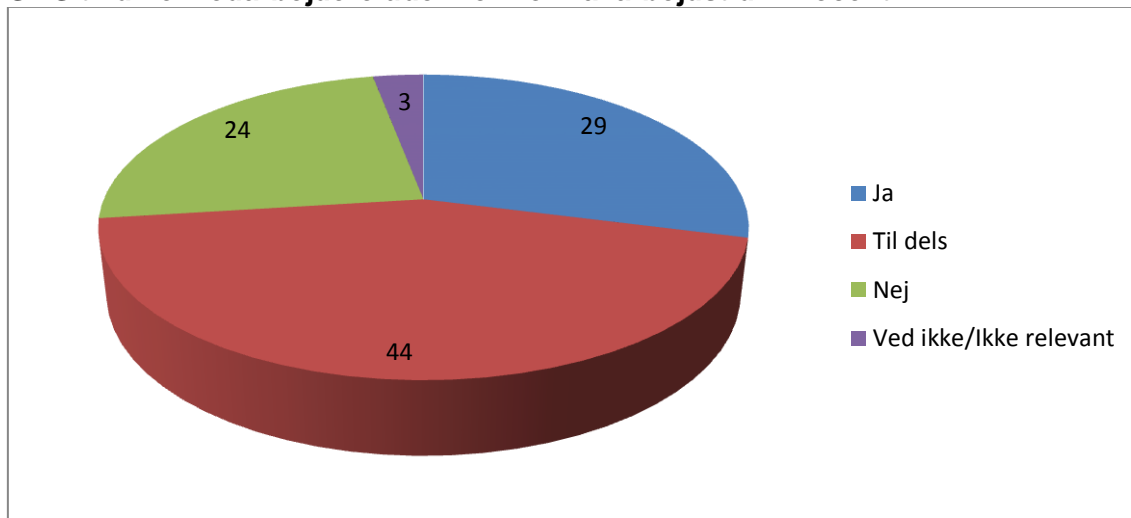
Figur 31. Andel, der svarer ja til, at de har behov for at forbedre deres kompetencer i de tre kommunikationssituationer. Fordelt på ledelsesniveau. Procent.



E-mails og SMS uden for normal arbejdstid

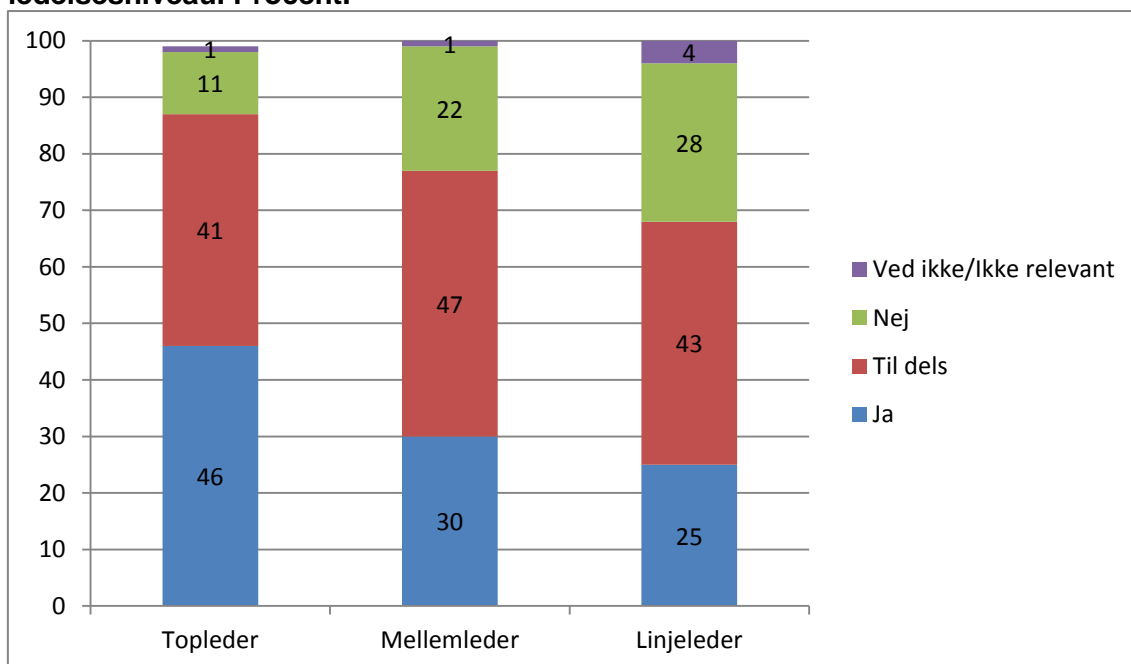
29 procent af respondenterne med personaleansvar mener, at det er i orden at sende arbejdsrelaterede e-mails/SMS til deres medarbejdere uden for normal arbejdstid. 24 procent svarer nej på spørgsmålet.

Figur 32. Er det efter din vurdering i orden at sende arbejdsrelaterede e-mails/SMS til dine medarbejdere uden for normal arbejdstid? Procent.



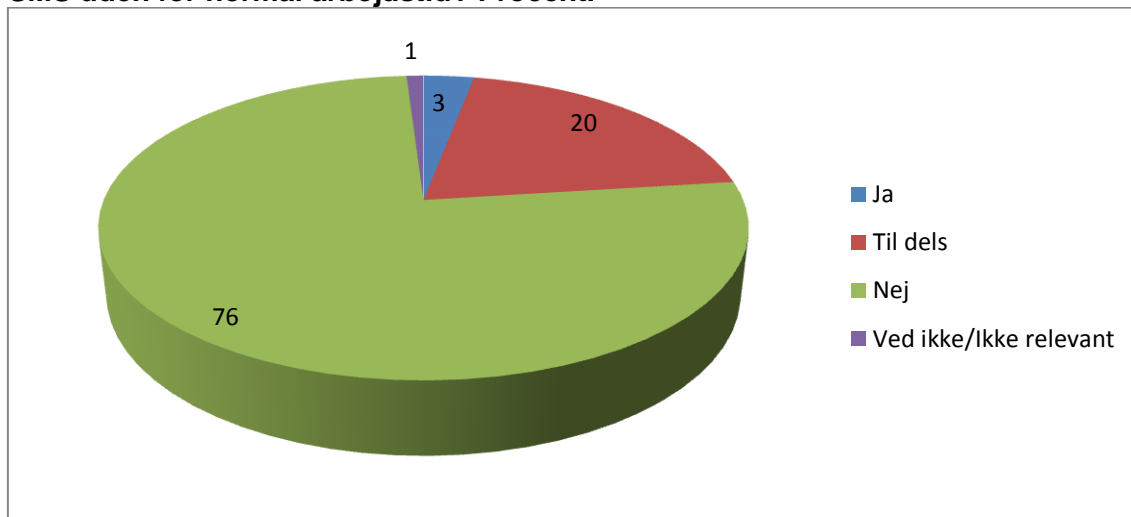
Jo højere oppe i ledelseshierarkiet man er, jo flere svarer, at det er i orden at sende arbejdsrelaterede e-mails/SMS til deres medarbejdere uden for normal arbejdstid.

Figur 33. Er det efter din vurdering i orden at sende arbejdsrelaterede e-mails/SMS til dine medarbejdere uden for normal arbejdstid? Fordelt på ledelsesniveau. Procent.



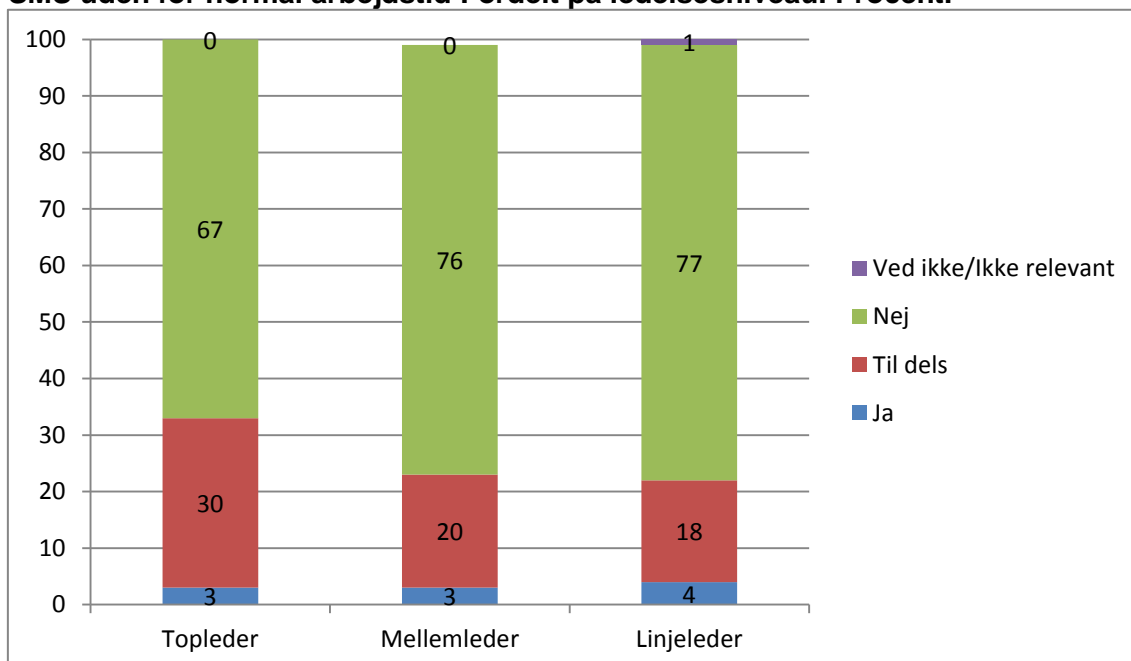
Det er væsentligt færre, som forventer, at deres medarbejdere svarer på arbejdsrelaterede e-mails/SMS uden for normal arbejdstid.

Figur 34. Forventer du, at dine medarbejdere svarer på arbejdsrelaterede e-mails/SMS uden for normal arbejdstid? Procent.



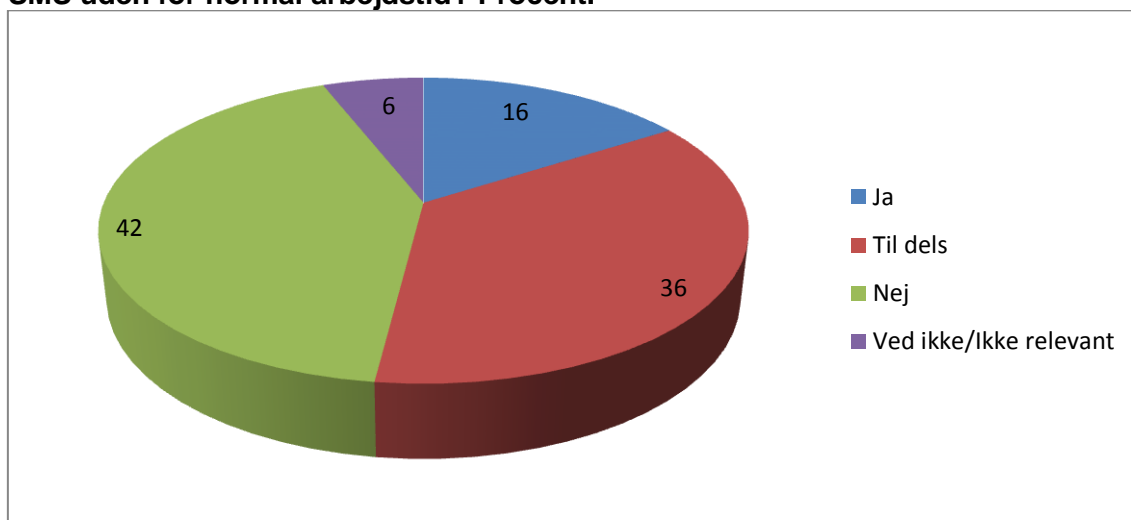
Jo højere oppe i ledelseshierarkiet man er, jo færre svarer nej til, at de forventer, at deres medarbejdere svarer uden for normal arbejdstid. Det er dog stadig langt de fleste blandt topledere – to ud af tre – der svarer nej til spørgsmålet.

Figur 35. Forventer du, at dine medarbejdere svarer på arbejdsrelaterede e-mails/SMS uden for normal arbejdstid Fordelt på ledelsesniveau. Procent.



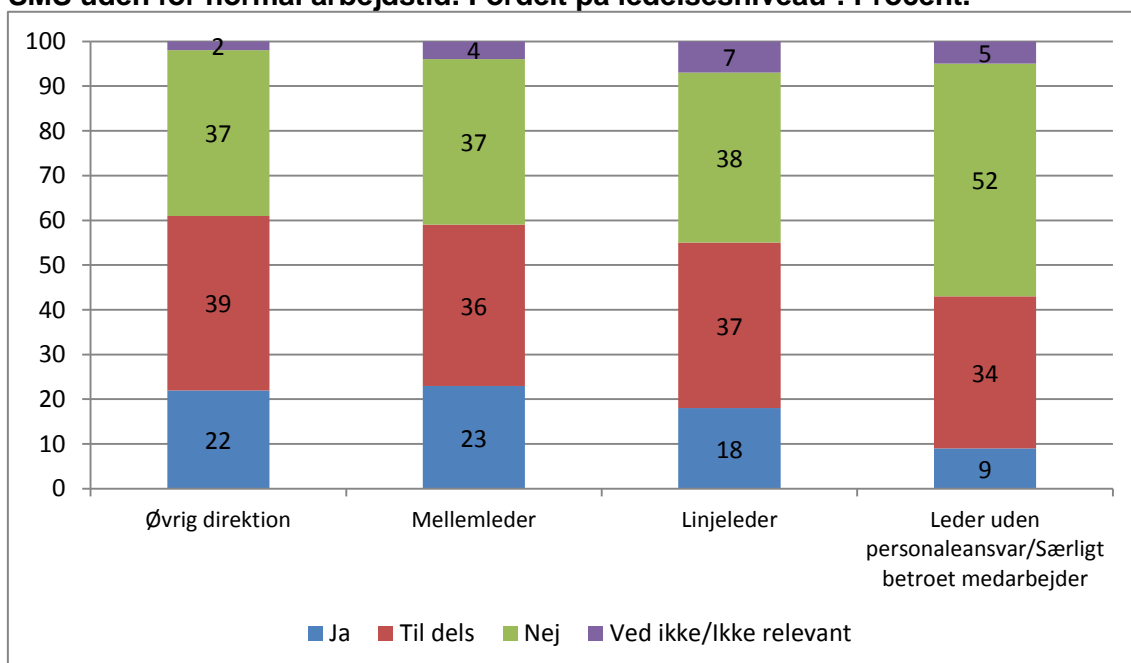
De respondenter, som ikke er administrerende direktører, har svaret på, om deres nærmeste chef forventer, at de svarer på arbejdsrelaterede e-mails/SMS uden for normal arbejdstid. Det svarer 16 procent ja til, og 42 procent svarer nej hertil.

Figur 36. Forventer din nærmeste chef, at du svarer på arbejdsrelaterede e-mails/SMS uden for normal arbejdstid? Procent.



Der er markant flere i gruppen "Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder", som svarer nej end i de øvrige tre grupper.

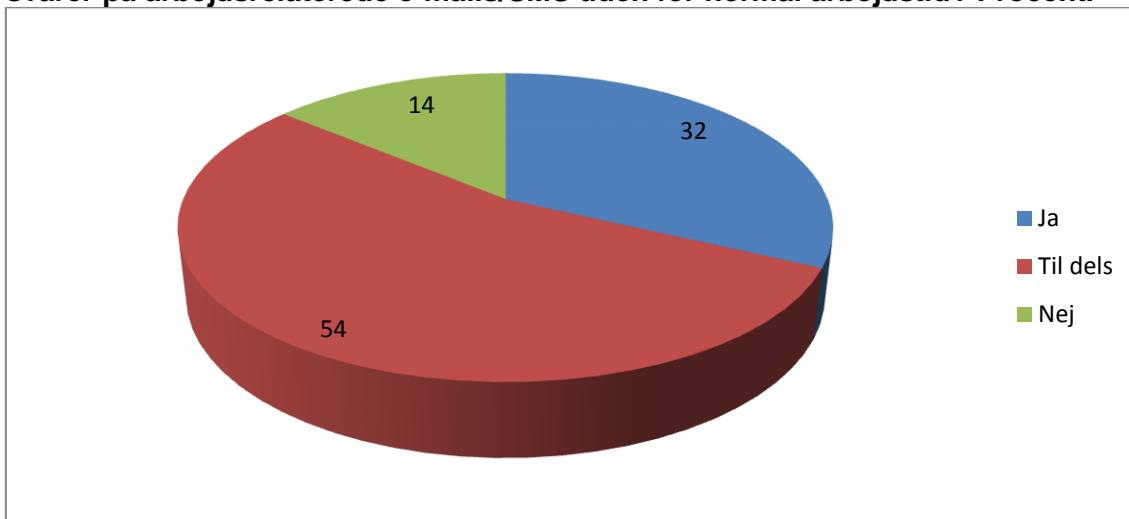
Figur 37. Forventer din nærmeste chef, at du svarer på arbejdsrelaterede e-mails/SMS uden for normal arbejdstid. Fordelt på ledelsesniveau⁷. Procent.



⁷ Det skal bemærkes, at der kun er 51 respondenter i gruppen "Øvrig direktion".

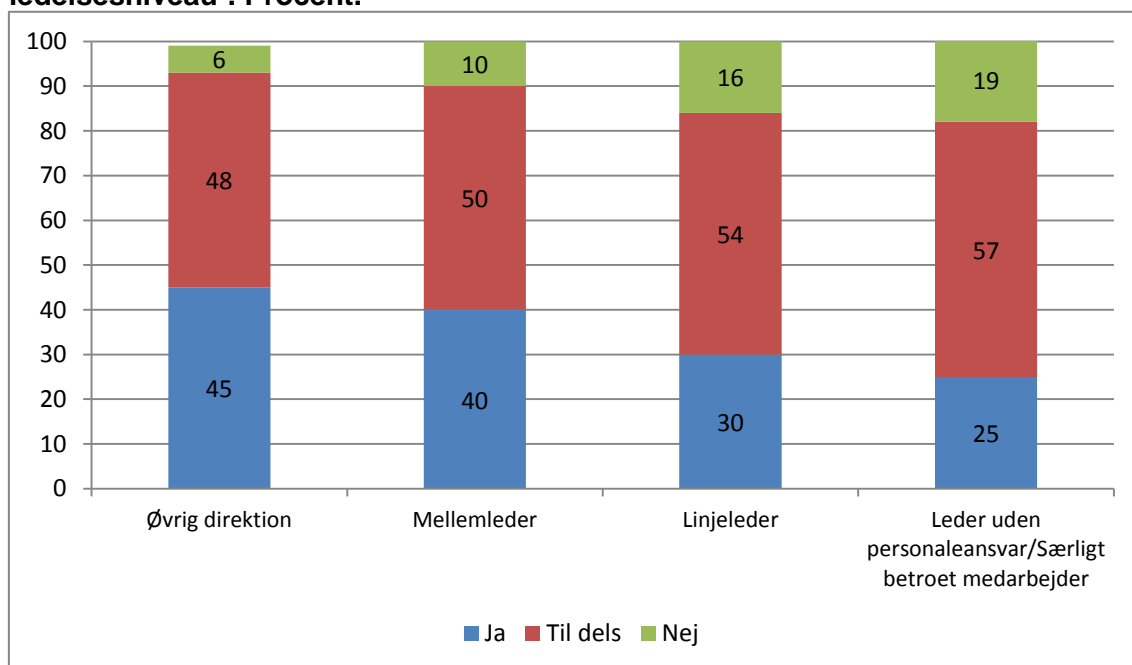
Blandt de respondenter, som har svaret ja eller til dels på spørgsmålet, om deres nærmeste chef forventer, at de svarer på arbejdsrelaterede e-mails/SMS uden for normal arbejdstid, svarer 32 procent, at det er i orden. Kun 14 procent svarer nej.

Figur 38. Er det efter din mening i orden, at din nærmeste chef forventer, at du svarer på arbejdsrelaterede e-mails/SMS uden for normal arbejdstid? Procent.



Der er flest i gruppen "Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder", der svarer nej.

Figur 39. Er det efter din mening i orden, at din nærmeste chef forventer, at du svarer på arbejdsrelaterede e-mails/SMS uden for normal arbejdstid? Fordelt på ledelsesniveau⁸. Procent.



⁸ Det skal bemærkes, at der kun er 31 respondenter i gruppen "Øvrig direktion", der har besvaret dette spørgsmål.

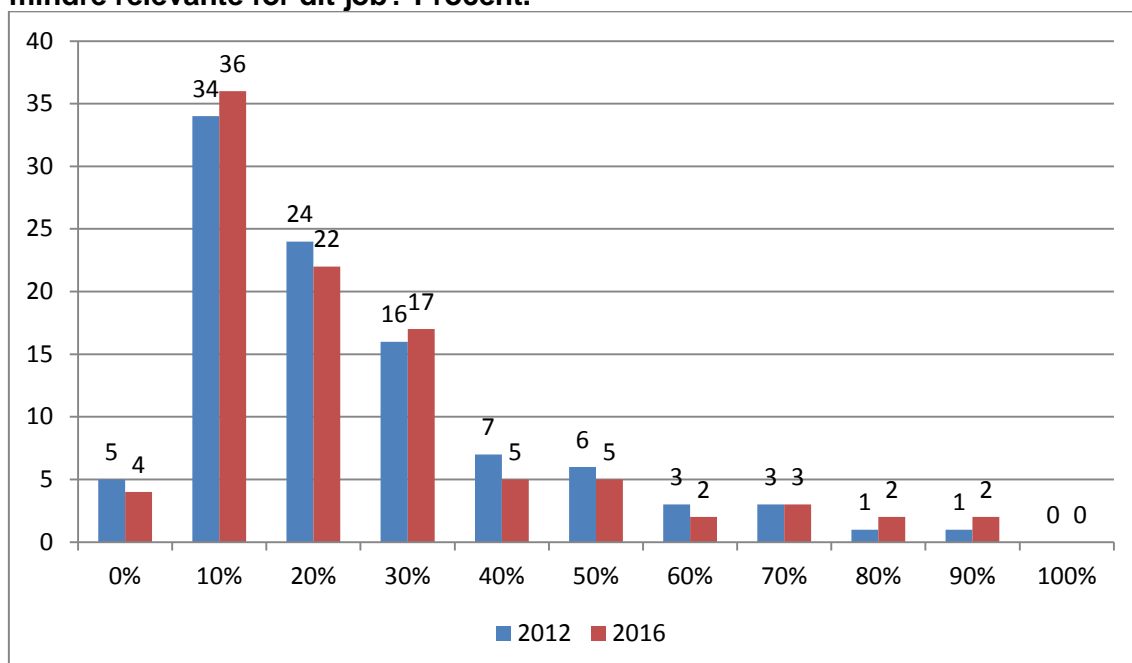
Omfanget af mindre relevante e-mails

36 procent svarer, at ti procent af de mails, de dagligt modtager, er mindre relevante for deres job. 22 procent svarer, at det er hver femte daglige mail, der er mindre relevant for deres job.

Sammenlignet med et tilsvarende spørgsmål i en undersøgelse fra 2012 er der ikke sket nogen egentlige ændringer i, hvor stor en andel af de mails, man modtager dagligt, der er mindre relevante for jobbet.

I en undersøgelse i 2012 svarede respondenterne, at gennemsnitligt 25 procent af de mails, de dagligt modtog, var mindre relevant for deres job. I denne undersøgelse er det i gennemsnit tilsvarende 25 procent af de daglige mails, som er mindre relevante for jobbet.

Figur 40. Hvor stor en andel af de e-mails, du modtager i løbet af dagen (eksklusive nyhedsbreve, reklamemateriale med mere), vil du karakterisere som mindre relevante for dit job? Procent.



Note: Renset for respondenter, der har svaret "Ved ikke/Ikke relevant".

Elektronisk skriftlig kommunikation har i et vist omfang erstattet intern mundtlig kommunikation i virksomhed

Lidt mere end hver femte respondent svarer, at elektronisk skriftlig kommunikation i høj eller i meget høj grad har erstattet intern mundtlig kommunikation i virksomheden inden for de seneste tre år. 31 procent svarer, at det slet ikke eller i mindre grad er tilfældet.

Da respondenterne har svaret på erstatningsgraden inden for de seneste tre år, siger det naturligvis ikke noget om erstatningsomfanget i perioden forud herfor.

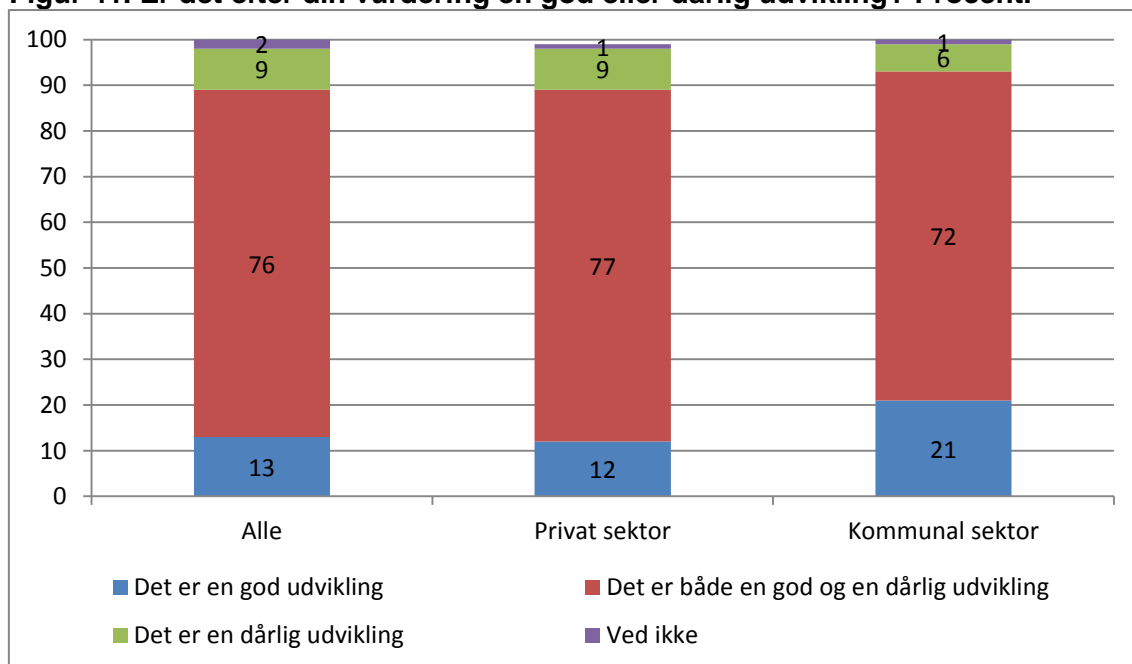
Tabel 16. I hvilken grad har intern elektronisk skriftlig kommunikation inden for de seneste tre år erstattet intern mundtlig kommunikation i din nuværende virksomhed?

	Procent
Slet ikke/I mindre grad	31
I nogen grad	38
I høj/I meget høj grad	22
Jeg var ikke ansat i min nuværende virksomhed for tre år siden	6
Ved ikke	3
Total	100

76 procent af de respondenter som svarer, at elektronisk skriftlig kommunikation i nogen, i høj grad eller i meget høj grad har erstattet intern mundtlig kommunikation, svarer, at det både er en god og dårlig udvikling.

Markant flere kommunalt ansatte respondenter vurderer, at det er en god udvikling. Det gælder 21 procent af de kommunalt ansatte respondenter mod 12 procent af de privat ansatte respondenter.

Figur 41. Er det efter din vurdering en god eller dårlig udvikling? Procent.



Virksomheden og de sociale medier

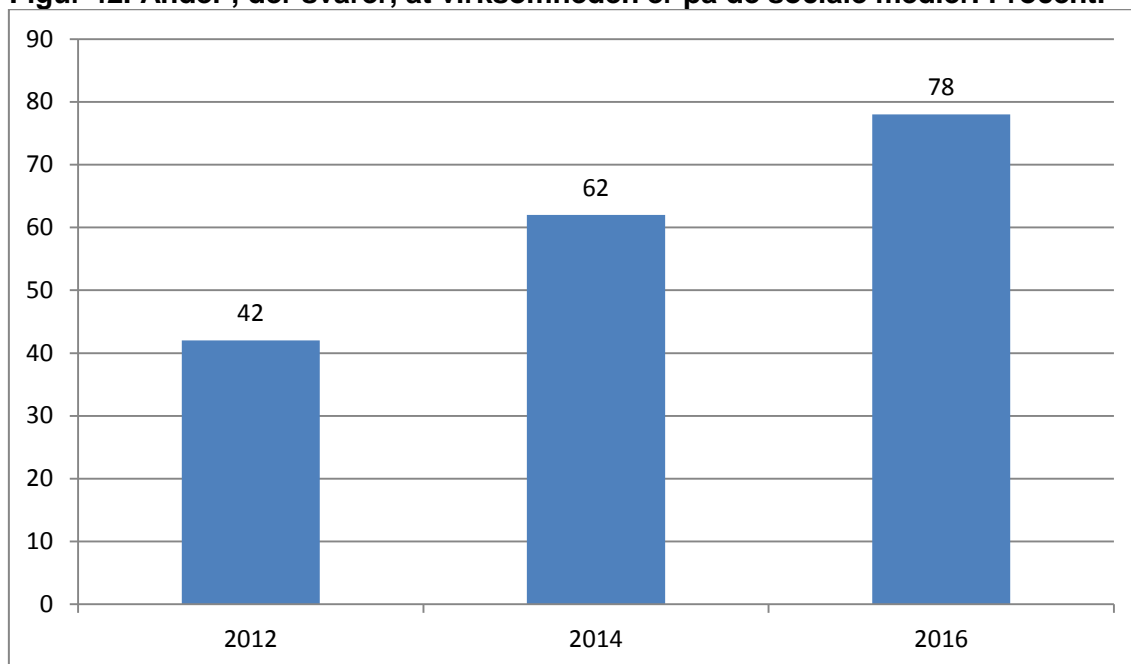
Knap otte ud af ti respondenter svarer, at deres virksomhed er aktivt tilstedeværende på ét eller flere sociale medier. Flest blandt de større virksomheder. Det skal bemærkes, at der kan være flere respondenter fra samme virksomhed.

Tabel 17. Er din virksomhed aktivt tilstedeværende på ét eller flere sociale medier (eksempelvis Facebook, LinkedIn, Twitter)? Total og fordelt på virksomhedsstørrelse.

Procent	Total	Virksomhedsstørrelse		
		1-49 ansatte	50-249 ansatte	250 eller flere ansatte
Ja	78	70	76	85
Nej	16	27	19	8
Ved ikke	6	3	4	8
Total	100	100	100	100

Flere og flere virksomheder er på de sociale medier. I to tidligere undersøgelser fra henholdsvis 2012 og 2014 svarede henholdsvis 42 og 62 procent, at deres virksomhed var på de sociale medier.

Figur 42. Andel⁹, der svarer, at virksomheden er på de sociale medier. Procent.



⁹ I undersøgelserne fra 2012 og 2014 var spørgsmålsformuleringen: "Er din virksomhed oprettet på de sociale medier?".

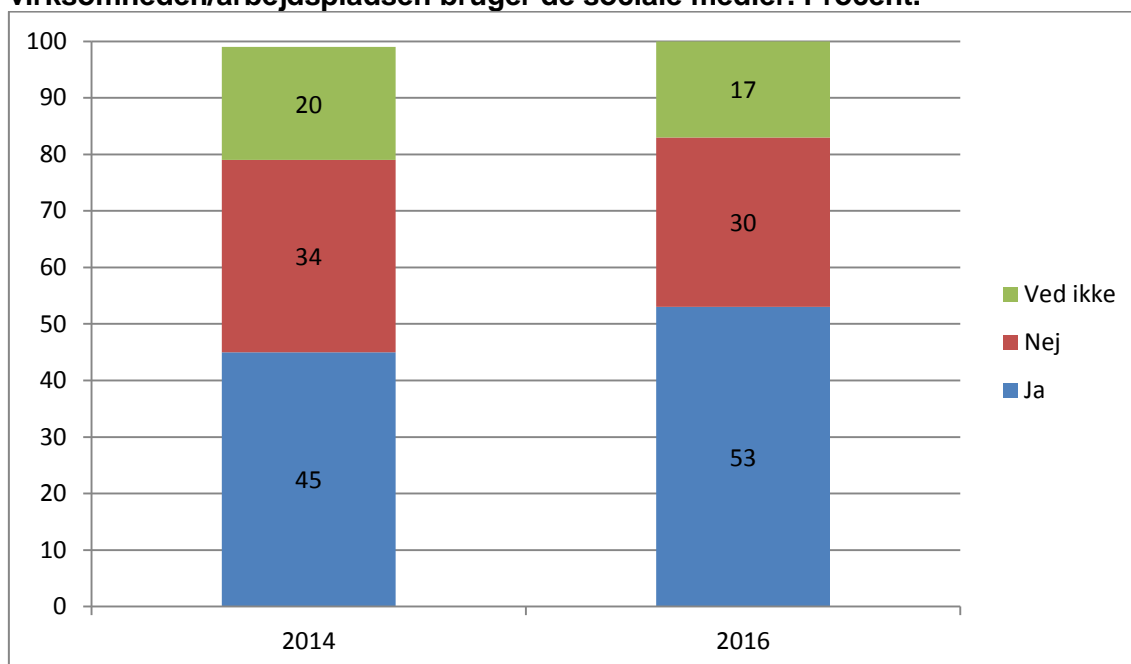
53 procent af respondenterne ansat på virksomheder, der er aktive på de sociale medier, svarer, at deres virksomhed/arbejdsplads har formuleret en strategi for, hvordan virksomheden/arbejdspladsen bruger ét eller flere sociale medier. Bemærk, at andelen, som svarer "Ved ikke" til spørgsmålet, er forholdsvis stor, 17 procent.

Tabel 18. Har din virksomhed/arbejdsplads formuleret en strategi for, hvordan virksomheden/arbejdspladsen bruger ét eller flere sociale medier (eksempelvis Facebook, LinkedIn, Twitter)?

	Procent
Ja	53
Nej	30
Ved ikke	17
Total	100

Sammenlignet med et tilsvarende spørgsmål fra en undersøgelse gennemført i 2014 er andelen, som svarer ja til spørgsmålet, steget fra 45 procent til 53 procent. Også i undersøgelsen fra 2014 var andelen, der svarede "Ved ikke" til spørgsmålet forholdsvis stor, 20 procent.

Figur 43. Har din virksomhed/arbejdsplads formuleret en strategi for, hvordan virksomheden/arbejdspladsen bruger de sociale medier. Procent.



Flest bruger de sociale medier til markedsføring, kommunikation og PR

Blandt respondenter, som har svaret, at virksomheden er aktiv på de sociale medier, svarer 54 procent, at det i høj eller i meget høj grad er markedsføring, virksomheden anvender de sociale medier til. 51 procent peger på, at det i høj eller i meget høj grad er kommunikation og PR, som virksomheden anvender de sociale medier til.

Tabel 19. I hvilken grad bruger din virksomhed/arbejdsplads ét eller flere sociale medier (eksempelvis Facebook, LinkedIn, Twitter) til følgende?

Procent	Slet ikke/l mindre grad	I nogen grad	I høj/l meget høj grad	Ved ikke	Total
Markedsføring	15	25	54	6	100
Kommunikation og PR	16	28	51	6	100
Rekruttering	26	29	38	7	100
Kundeservice	38	24	25	12	100
Produktudvikling	57	15	9	18	100
Krisestyring	60	9	7	24	100

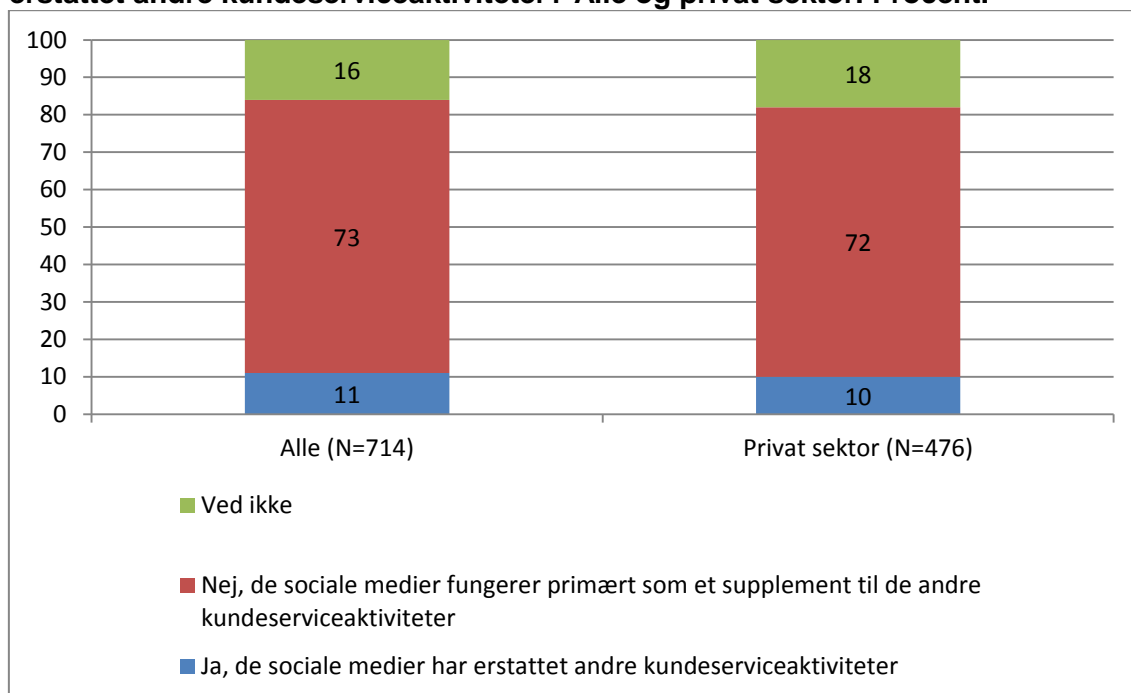
Sociale medier som erstatning eller supplement til virksomhedens aktiviteter

Respondenter, som har svaret, at virksomheden i nogen, i høj eller i meget høj grad anvender de sociale medier til kundeservice, rekruttering, markedsføring og/eller kommunikation og PR, har svaret på, om de sociale medier har erstattet andre aktiviteter inden for de fire områder, eller om de sociale medier fungerer som et supplement til virksomhedens aktiviteter inden for de fire områder.

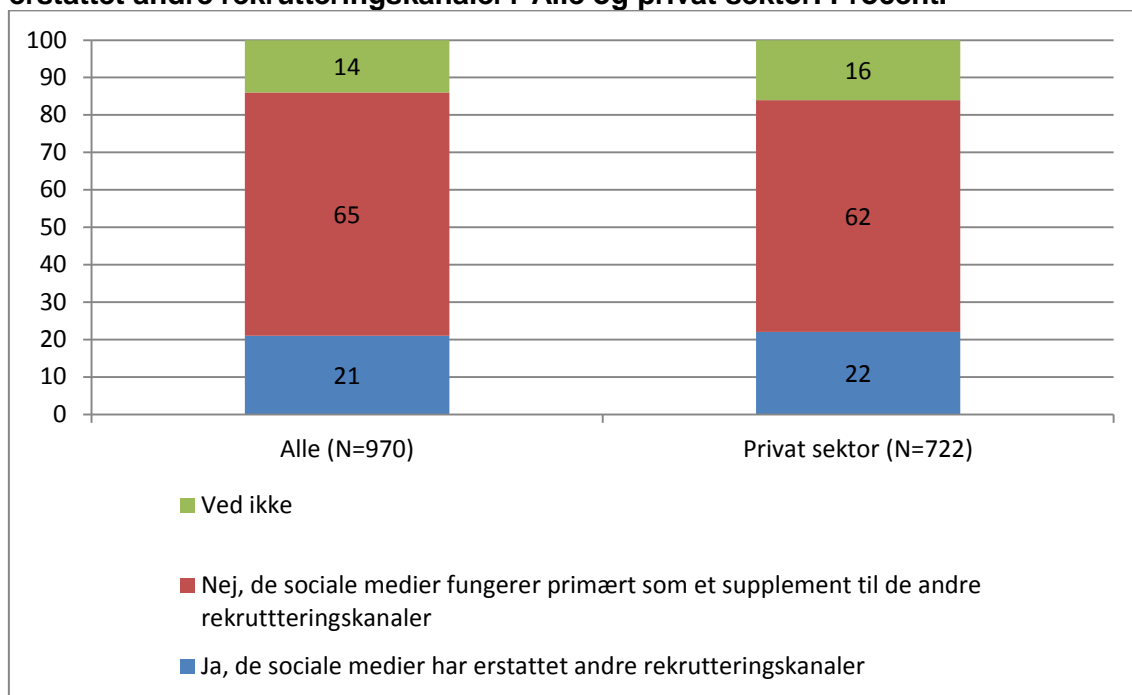
De sociale medier er primært et supplement til virksomhedens aktiviteter, både inden for kundeservice, rekruttering, markedsføring samt kommunikation og PR. Omkring hver femte svarer dog, at de sociale medier har erstattet andre rekrutteringskanaler, andre markedsføringsaktiviteter og andre kommunikations- og PR-aktiviteter. Færrest – 11 procent – svarer, at de sociale medier har erstattet andre kundeserviceaktiviteter.

Bemærk, at andelen, der svarer "Ved ikke" til samtlige fire områder, er forholdsvis stor.

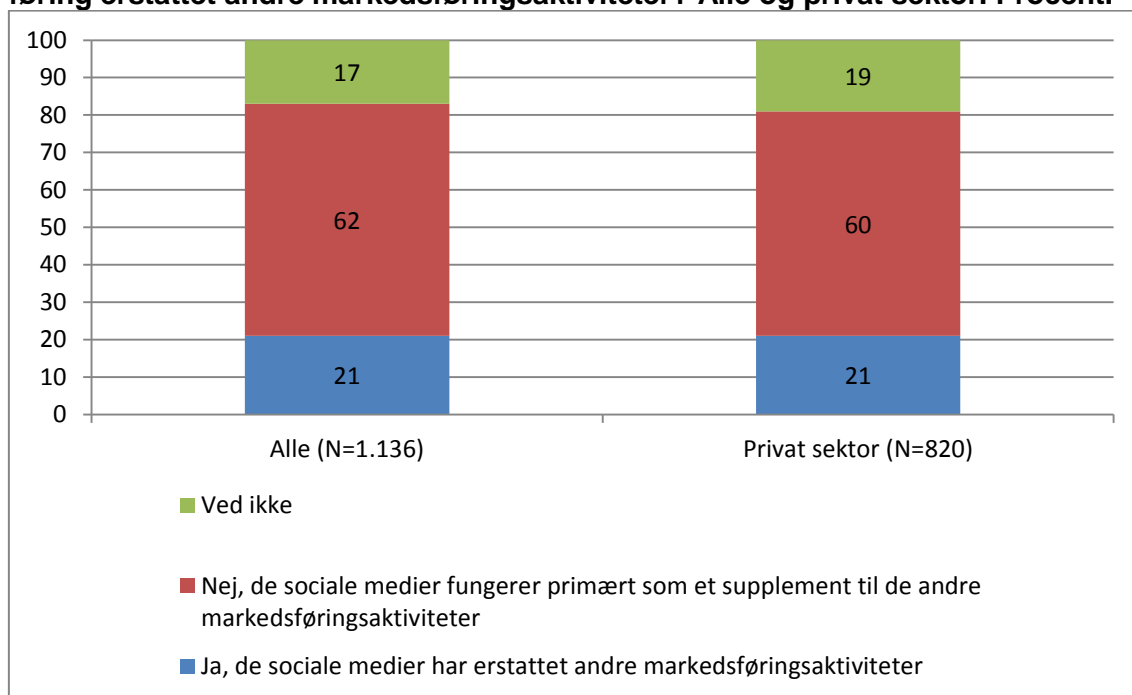
Figur 44. Har virksomhedens brug af ét eller flere sociale medier til kundeservice erstattet andre kundeserviceaktiviteter? Alle og privat sektor. Procent.



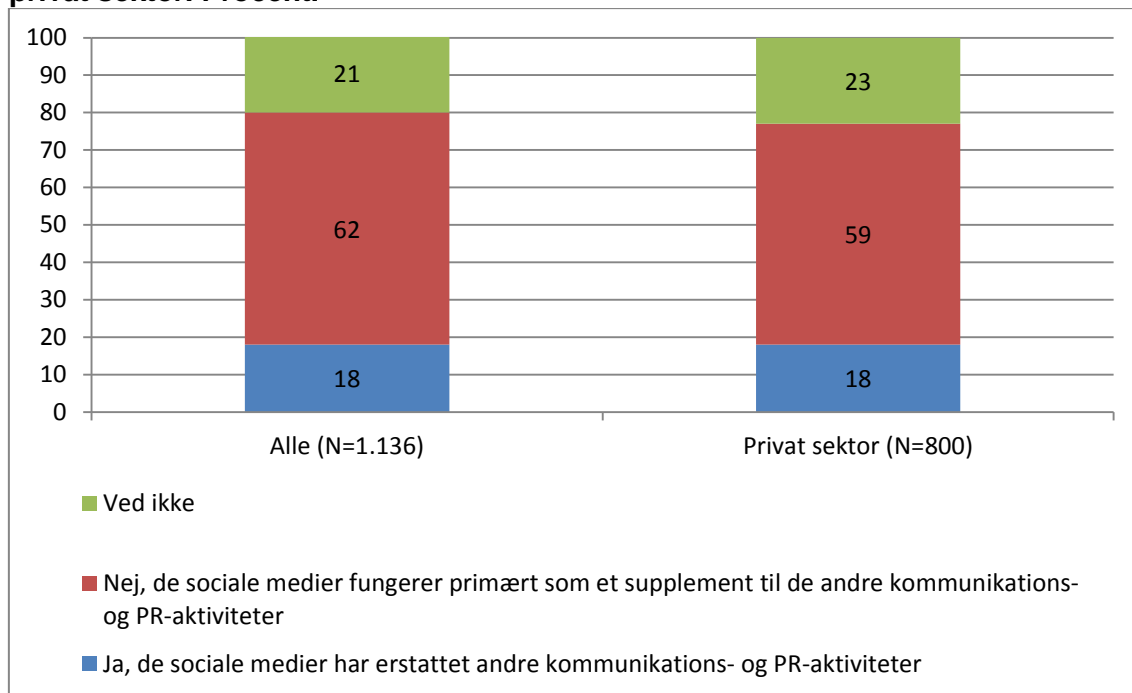
Figur 45. Har virksomhedens brug af ét eller flere sociale medier til rekruttering erstattet andre rekrutteringskanaler? Alle og privat sektor. Procent.



Figur 46. Har virksomhedens brug af ét eller flere sociale medier til markedsføring erstattet andre markedsføringsaktiviteter? Alle og privat sektor. Procent.



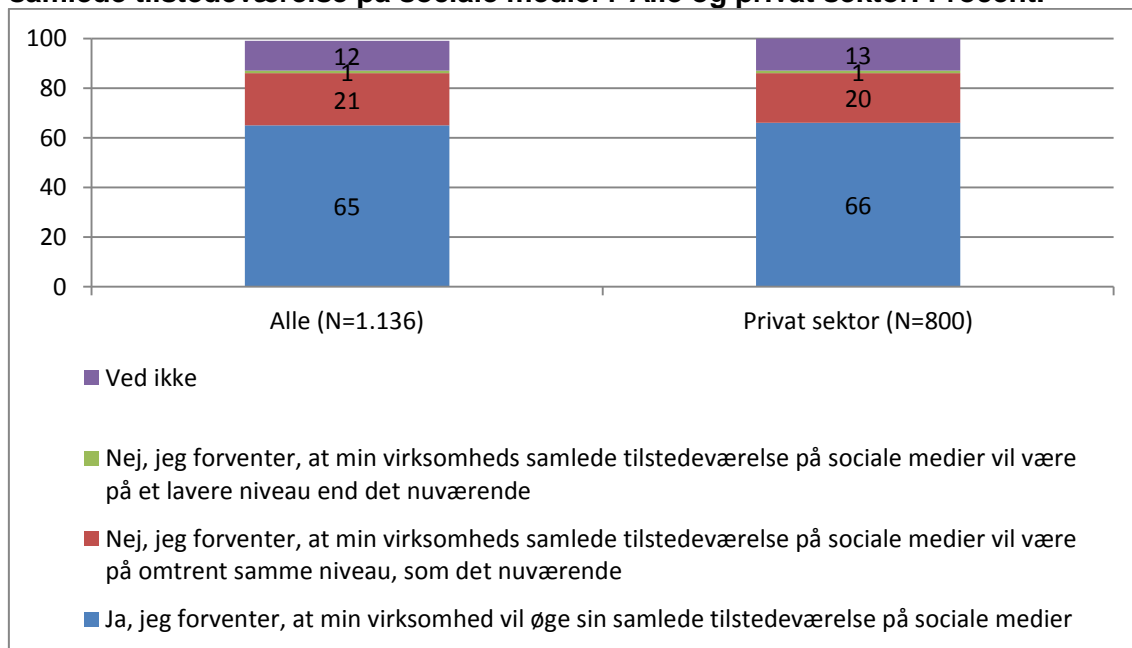
Figur 47. Har virksomhedens brug af ét eller flere sociale medier til kommunikation og PR erstattet andre kommunikation- og PR-aktiviteter? Alle og privat sektor. Procent.



Forventninger til udviklingen

Knap to ud af tre respondenter fra virksomheder, som er aktive på de sociale medier, forventer, at deres virksomhed vil øge sin samlede tilstedeværelse på sociale medier i de kommende to år. Stort set ingen forventer, at deres virksomheds samlede tilstedeværelse på sociale medier vil være på et lavere niveau end det nuværende.

Figur 48. Forventer du, at din virksomhed i de kommende to år vil øge sin samlede tilstedeværelse på sociale medier? Alle og privat sektor. Procent.



Medarbejdernes brug af de sociale medier i arbejdstiden

Knap to ud af tre svarer, at medarbejderne må bruge de sociale medier i arbejdstiden. Der er ikke her spurgt ind til, hvilke sociale medier man må anvende i arbejdstiden, men der kan være en mulighed for, at der kan være forskel på, hvilke sociale medier medarbejderne må bruge i arbejdstiden.

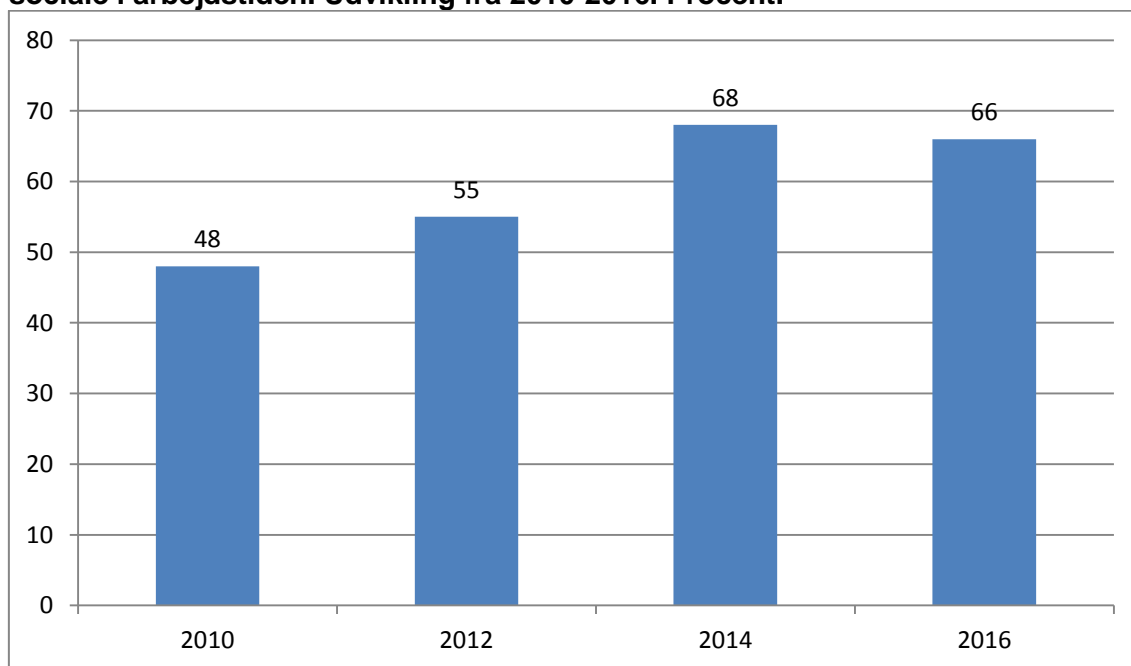
Tabel 20. Må medarbejderne i din virksomhed bruge sociale medier (eksempelvis Facebook, LinkedIn, Twitter) i arbejdstiden?

	Procent
Ja	66
Nej	34
Total	100

Note: Renset for svarene "Ved ikke".

Siden 2010 er andelen, der svarer, at medarbejderne gerne må bruge de sociale medier i arbejdstiden, samlet set steget fra omkring halvdelen til omkring to ud af tre, dog således, at andelen, der svarer "ja" i 2014 og i 2016, stort set er den samme.

Figur 49. Andel, der svarer, at medarbejderne i deres virksomhed må bruge sociale i arbejdstiden. Udvikling fra 2010-2016. Procent.



Tre ud af ti respondenter svarer, at der har været tilfælde, hvor det har været nødvendigt at sætte grænser for medarbejdernes brug af sociale medier i arbejdstiden.

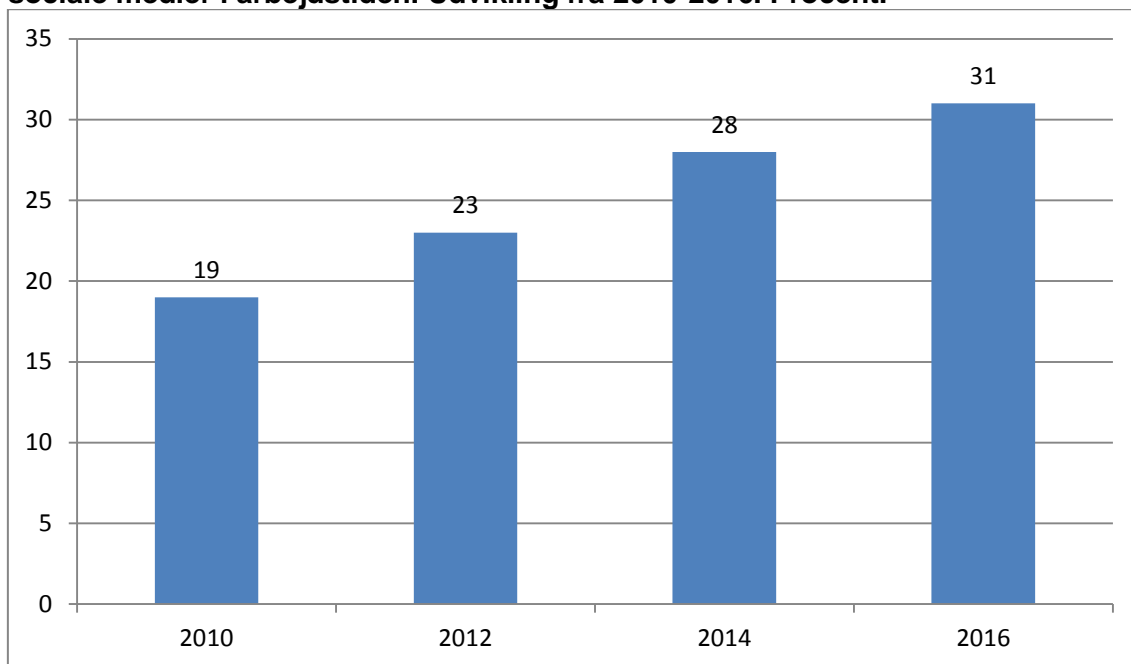
Tabel 21. Har der været tilfælde, hvor du har følt det nødvendigt at sætte grænser for eller føre kontrol med medarbejdernes brug af sociale medier i arbejdstiden?

	Procent
Ja	31
Nej	69
Total	100

Note: Renset for svarene "Ved ikke".

I perioden fra 2010 til 2016 er der sket en stigning i antallet af tilfælde, hvor det har været nødvendigt at sætte grænser for medarbejdernes brug af sociale medier eller føre kontrol med deres brug af de sociale medier i arbejdstiden.

Figur 50. Andel, der svarer, at der har været tilfælde, hvor man har følt det nødvendigt at sætte grænser for eller føre kontrol med medarbejdernes brug af sociale medier i arbejdstiden. Udvikling fra 2010-2016. Procent.



Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Der er gennemført 1.845 CAWI interview med medlemmer af Lederne i perioden 30. juni 2016 til 8. juli 2016.

Nedenfor er en gennemgang af udvalgte baggrundsvariabler.

Køn	Antal	Procent
Kvinder	723	39
Mænd	1.122	61
Total	1.845	100

Alder	Antal	Procent
Under 35	104	6
35-39	150	8
40-44	265	14
45-49	357	19
50-54	456	25
55-59	327	18
60 og derover	186	10
Total	1.845	100

Uddannelsesniveau	Antal	Procent
Grundskole/Folkeskole	61	3
Alm�n gymnasial, erhvervsgymnasial uddannelse	92	5
Erhvervsfaglig uddannelse	427	23
Kort videregående uddannelse	404	22
Mellemlang videregående uddannelse	633	34
Lang videregående uddannelse, master eller mere	228	12
Total	1.845	100

Ledelsesniveau	Antal	Procent
Topledere (Administrerende direktører N=72/�vrig direktion N=51)	123	7
Mellemledere (Ledere med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere)	413	22
Linjeledere (Ledere med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere)	765	41
Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder	528	29
Selvstændig	16	1
Total	1.845	100

Sektor	Antal	Procent
Privat	1.301	71
Offentlig	348	19
- heraf staten	64	3
- heraf regioner	60	3
- heraf kommuner	224	12
Selvejende institution	119	6
Non-profit organisation	77	4
Total	1.845	100

Virksomhedsstørrelse	Antal	Procent
1-49 ansatte	535	29
50-249 ansatte	471	26
250 eller flere ansatte	832	45
Ved ikke	7	0
Total	1.845	100

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100 procent, mens en simpel sammentælling af tallene giver ét procentpoint højere eller lavere. Det er ikke en fejl, men skyldes almindelige afrundingsprincipper.

Yderligere oplysninger om undersøgelsen kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen, kml@lederne.dk, telefon 32 83 32 83.