

## Lederpanel – runde 11

### Ledelse af videnmedarbejdere

I denne undersøgelse har vi spurgt ingeniørlederne om deres erfaringer med ledelse af primadonnaer og seniorer, deres holdning til sundhedsfremmende ordninger og til hvilke kilder, der er vigtigst, når de skal indhente ny viden.

I IDAs lederpanel har vi tidligere spurgt ind til ledelse af primadonnaer og vi fandt ud af, at mange ingeniører kender til primadonnaer på deres arbejdsplads. Det samme billede gør sig gældende denne gang, og antallet af primadonnaer er stigende. Primadonnaer er en atypisk medarbejder, som oftest kræver noget andet af lederen. Hvad det kræver, har vi i undersøgelsen kigget nærmere på. Vi har i samme omgang, spurgt ind til hvilke ledelsesmæssige udfordringer ledelse af seniorer giver. Det kan på ingen måde sammenlignes med primadonnaer, men seniorer er en gruppe, som også kan kræve særlig opmærksomhed.

Antallet af sygemeldte danskere er eksploderet. Den øgede fokus det giver på sygefraværet har også resulteret i øget fokus på sundhedsfremmende tilbud til medarbejdere. Argumentet er, at ved at øge medarbejdernes sundhed og trivsel, er der mulighed for at nedbringe sygefraværet. Det argument har vi testet overfor ingeniørlederne og spurgt om deres holdning til, hvordan man bedst muligt nedbringer sygefraværet.

Alle virksomheder er afhængig af ny viden og af at igangsætte nye udviklingsprojekter. Viden kan hentes mange steder fra og have forskellig betydning for virksomheden. Vi har derfor spurgt ingeniørlederne om, hvor de henter ny viden fra, og om hvilke parter de involverer i nye udviklingsprojekter.

### Konklusioner

- Halvdelen af ingeniørlederne leder primadonnaer
- Primadonnaer kræver indirekte ledelse
- Seniorer har en positiv indflydelse på arbejdspladsen samlede performance
- Myter om seniorer aflives
- Sund mad og motion nedsætter ikke sygefraværet
- Ledere foretrækker at ansætte sunde medarbejdere
- Virksomheden selv er den vigtigste kilde til ny viden
- Medarbejdere har frihed til at publicere deres videnskabelige resultater

## Primadonna ledelse og ledelse af seniorer

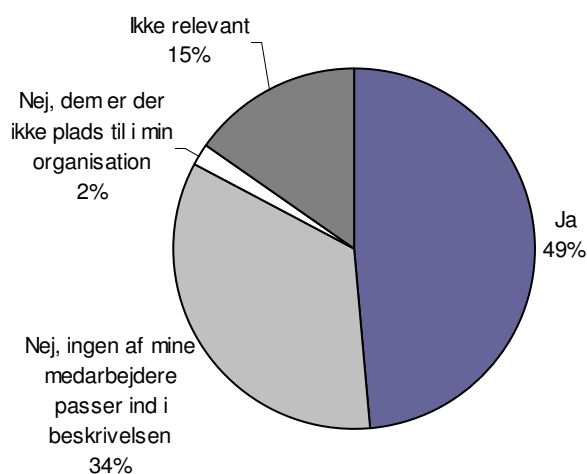
Begrebet "primadonnaledelse" stammer fra kunstens verden. Primadonnaen er billedet på den meget dygtige, men selvcentrerede kunstner, som er guld værd for den kreative udvikling, men samtidigt er resistent overfor ledelse i klassisk forstand.

Overfører man begrebet til erhvervslivet og den enkelte virksomhed er primadonnaen lig med den kloge videnmedarbejder, der er sjov og kreativ, men også anarkistisk, selvoptaget og krævende. Vedkommende er i de fleste tilfælde fagligt klogere end sin egen leder, hvilket ofte medfører, at respekten for lederen kan ligge på et meget lille sted.

### Halvdelen af ingeniørlederne leder primadonnaer

Den klassiske lederrolle sættes således under pres med den voksende gruppe af specialister og videnmedarbejdere på arbejdspladserne. Halvdelen af ingeniørlederne leder sådanne primadonnaer på deres arbejdsplads.

**Figur 1 - Leder du primadonnaer på din arbejdsplads?**



Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.

Så primadonnaer fylder meget blandt medarbejdere. Af de, der leder primadonnaer mener 33 pct. desuden, at antallet af primadonnaer stiger.

### Figur 2 - Mener du, at antallet af primadonnaer er stigende, faldende eller på samme niveau som før?

	Respondenter	Procent
Stigende	54	33%
På samme niveau som før	100	60%
Faldende	6	4%
Ved ikke	6	4%
I alt	166	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.

Det diskuteres ofte om primadonnaer er et godt aktiv eller et nødvendigt onde for virksomheden. En fjerdedel mener, at primadonnaer har en direkte negativ indflydelse på afdelingens samlede performance. Hele 57 pct. kan dog se potentialet i primadonnaerne, og ser dem som et aktiv for virksomheden.

### Figur 3 - Hvilken indflydelse mener du, primadonnaer har på arbejdspladsen?

	Respondenter	Procent
Primadonnaer har en positiv indflydelse på afdelingens samlede performance	95	57%
Primadonnaer gør ikke den store forskel	30	18%
Primadonnaer har en negativ indflydelse på afdelingens samlede performance	41	25%
I alt	166	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.

#### Primadonnaer skal ledes indirekte

Ledelse af primadonnaer kræver ifølge ingeniørlederne, at man som leder i langt højere grad skal praktisere indirekte ledelse (64 pct.) som blandt andet vil sige, at lede via personlige bindinger. Der stilles også større krav til, at man skal finde udfordrende mål (59 pct.) for medarbejderen.

#### Ledelse af seniorer

#### Seniorer har en positiv indflydelse på arbejdspladsens samlede performance

Seniorer er en anden medarbejdergruppe, som ofte kræver en anden tilgang til ledelse end den gennemsnitlige medarbejder. Om de to grupper overhovedet kan sammenlignes kan nok diskuteres, men de har hver især indflydelse på arbejdspladsen. Hele 25 pct. mente, at primadonnaer har en negativ indflydelse på arbejdspladsen. Det er på ingen måder tilfældet, når vi taler om seniorer. Her mener kun 2 pct., at seniorerne har en direkte negativ indflydelse på afdelingens samlede performance.

**Figur 4 - Hvilken indflydelse mener du, seniorer har på arbejdspladsen?**

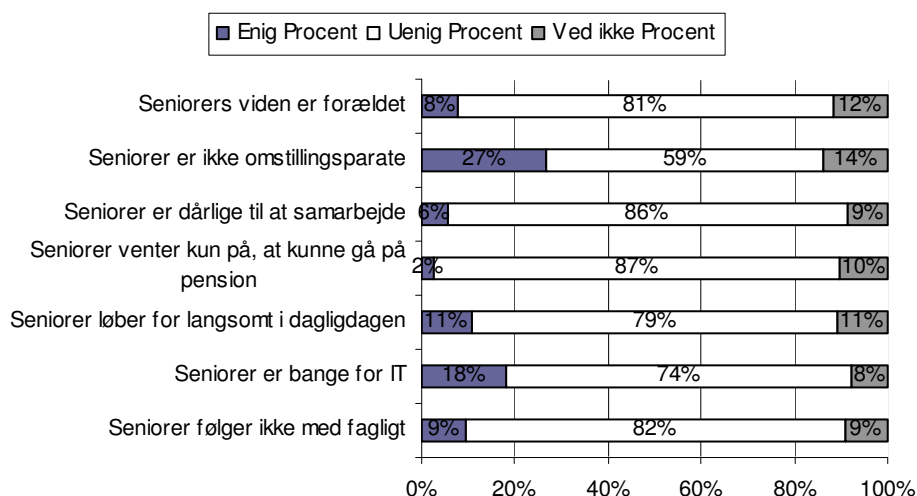
	Respondenter	Procent
Seniorer har en positiv indflydelse på arbejdspladsens samlede performace	223	67%
Seniorer gør ikke den store forskel	69	21%
Seniorer har en negativ indflydelse på afdelingens samlede performance	7	2%
Ved ikke	32	10%
I alt	331	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.

## Myter om seniorer aflives

At så mange mener, at seniorer har en positiv indflydelse på arbejdspladsen giver sig også til udtryk i ledernes holdning til seniorer. Når man taler om seniorer er diskussionen ofte præget af negative myter om seniorers performance. Når myterne testes på ingeniørlederne kan man dog tydeligt se, at de fleste myter manes til jorden.

**Figur 5 - Ud fra din oplevelse med seniorer i din dagligdag, er du så enig eller uenig i følgende udsagn?**



Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.

På alle områder er langt over halvdelen uenige i de opstillede myter om seniorer. Kun på myten om, at seniorer ikke er omstillingsparate, erklærer 1/4 sig enige. Hvad angår seniorernes tilgang til IT, er der 18 pct. som mener, at seniorer er bange for IT.

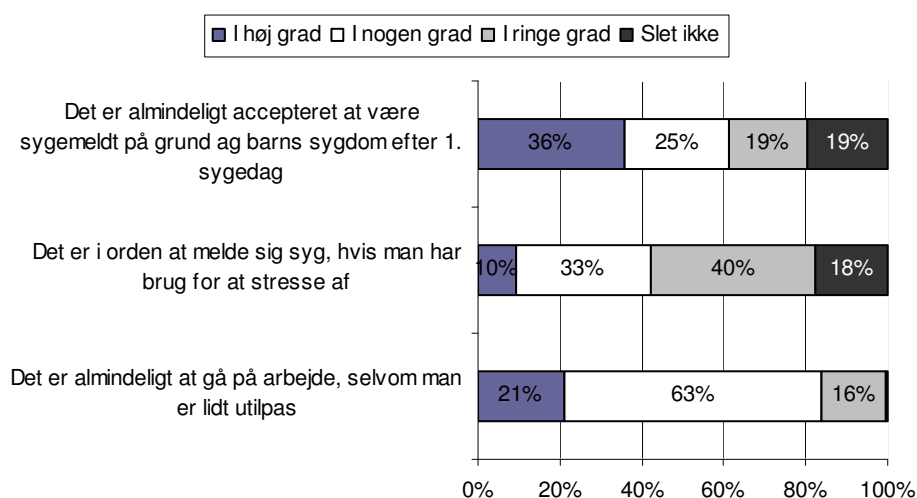
## Sygefravær

Sygefravær har været til meget diskussion i offentligheden og hertil er sundhedsfremmende initiativer blevet diskuteret, som en mulig løsning. Det samlede sygefravær i Danmark svarer til, at op imod 150.000 danskere bliver hjemme fra arbejdet hele året rundt (Mandagmorgen 25 marts 2008). Så mængden af sygefravær har stor betydning for virksomheden. Modsat siger en undersøgelse, at sygefraværet har ligget stabilt de sidste 20-30 år og det er derfor hverken er højt eller kan skæres væsentligt ned (Politiken, 18.12.08). Så diskussionen har mange sider.

23 pct. af ingeniørlederne mener, at sygefraværet på deres arbejdsplads er for højt eller alt for højt. Hvornår man er rask nok til, at komme på arbejde og hvilke situationer der retfærdiggør om man kan blive hjemme, er meget forskelligt. Blandt ingeniørlederne er det i høj grad almindeligt, at gå på arbejde selvom man er lidt utilpas. Det er til gengæld også til nogen grad almindeligt at være sygemeldt på grund af barns sygdom efter 1. sygedag. At melde sig syg for at stresses af, er i ringe grad i orden.

**Det er ikke i orden at melde sig syg for at stresses af**

**Figur 6 - I hvor høj grad passer følgende udsagn på din arbejdsplads?**

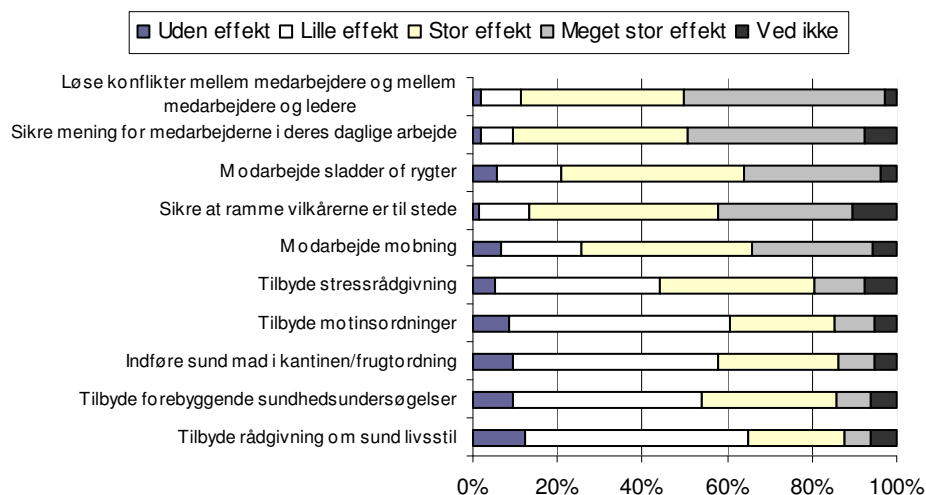


Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.

**Sund mad og motionstilbud nedsætter ikke sygefraværet**

Der er mange holdninger til, hvordan virksomheder kan nedbringe sygefraværet, og om det overhovedet er kræfterne værd. Hos ingeniørlederne handler det i høj grad om, at sikre at de psykiske aspekter af arbejdslivet er i orden frem for sund mad i kantinen og motionstilbud.

**Figur 7 - Hvilke elementer mener du lederen/virksomheden kan bruge for at nedbringe sygefraværet?**



Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.

Selvom ingeniørlederne ikke mener, at de sundhedsfremmende ordninger har den store indvirkning på sygefraværet, så tilbydes det i høj grad på deres arbejdspladser. Sygeforsikringer, gratis frugt og sund mad i kantinen er topscorer over sundhedsfremmende ordninger på arbejdspladserne.

**Figur 8 - Hvilke sundhedsfremmende ordninger tilbydes i dag?**

	Respondenter	Procent
Sygeforsikringer	222	69%
Gratis frugt	222	69%
Sund mad fx i kantine	193	60%
Motions- eller idrætstilbud	184	58%
Rygestop	162	51%
Vaccinationstilbud	139	43%
Massage	137	43%
Alkoholafvænning	93	29%
Psykologisk rådgivning	86	27%
Stressrådgivning	77	24%
Forebyggende sundhedsundersøgelser	71	22%
Rådgivning om livsstil/sundhed	30	9%
Kostvejledning	19	6%
Ingen	15	5%
Andre, hvilke?	5	2%
I alt	320	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.

Årsagen til at indføre sundhedsfremmende ordninger, er dog heller ikke udelukkende for at nedbringe sygefraværet. De er indført for at øge motivationen og arbejdsglæden, samt for at gøre virksomheden attraktiv for ansøgere.

**Figur 9 - Hvad havde indflydelse på beslutningen om at indføre de sundhedsfremmende ordninger, der er på virksomheden?**

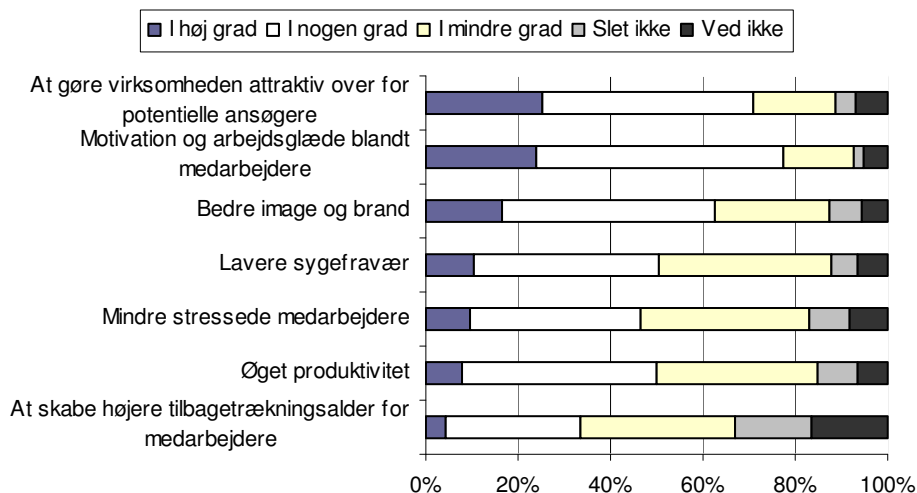
	Respondenter	Procent
Øge motivationen og arbejdsglæden blandt medarbejderne	199	63%
Attraktivt for ansøgere	133	42%
Forbedre image og brand	120	38%
Nedbringe sygefravær	118	37%
Ønske fra medarbejdere	109	34%
Øge produktiviteten	82	26%
Mindske stress	82	26%
Andet, hvad?	7	2%
Ved ikke	74	23%
I alt	318	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.

## Sundhedsfremmende ordninger har positiv indflydelse på medarbejdernes motiva-

Det er også på motivationen og attraktiviteten, at de sundhedsfremmende ordninger viser sig, at have størst indflydelse. Ingeniørlederne vurderer kun i nogen grad, at sundhedsordningerne har haft indflydelse på lavere sygefravær.

**Figur 10 - Vurdere du, at virksomhedens sundhedsfremmende ordninger har en positiv indflydelse på:**



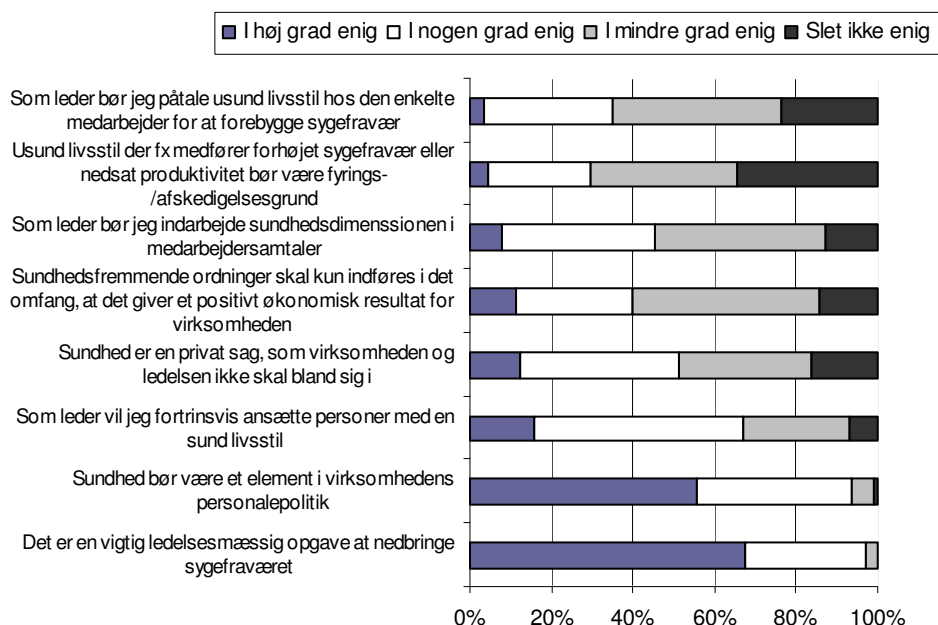
Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.

Sundhed og sygefravær er som regel nogle meget private ting. Hvor meget virksomheden egentlig skal blande sig kan være en hårfin balance. Ingeniørle-

## Ledere foretrækker, at ansætte sunde medarbejdere

derne mener i høj grad, at ledere skal påtage sig opgaven at nedbringe sygefraværet, og over 40 % er i høj eller nogen grad enig i at sundhed, skal gøres til en del af medarbejdersamtalen. Det viser sig dog også, at sundhed kan spille en væsentlig rolle i forhold til at gøre sig attraktiv til et job. 67 pct. af ingeniørlederne er i nogen grad eller høj grad enig i, at de fortrinsvis vil ansætte personer med en sund livsstil.

**Figur 11 - I hvor høj grad er du enig i følgende udsagn?**

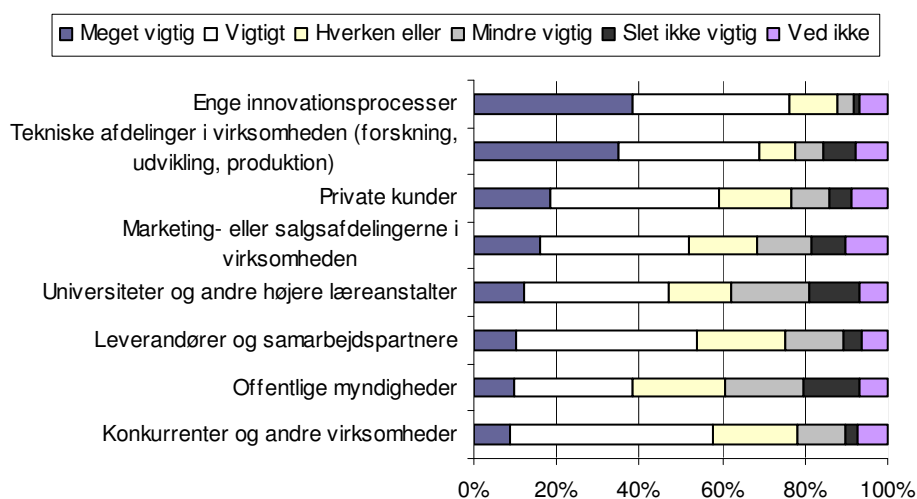


Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.

## De vigtigste kilder til ny viden

Virksomheder er afhængig af ny viden for at sikre udvikling og vækst. Viden kan hentes fra mange kilder og hos mange interessenter. Det er egne innovationsprocesser og tekniske afdelinger der er de vigtigste kilder til ny viden. Men private kunder, konkurrenter og leverandører er også væsentlige kilder til ny viden.

**Figur 12 - Hvilke kilder til nye udviklingsprojekter er de vigtigste på din arbejdsplads?**



Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.

Finansiering af de nye udviklingsaktiviteter sker delvist fra virksomhedens finansielle reserver, men også fra andre eksterne institutioner.

**Figur 13 - Hos hvilke eksterne partnere ansøger din virksomhed om finansiering til udviklingsaktiviteter?**

	Respondenter	Procent
Ingen	84	28%
Ministerier	75	25%
Fonde	64	21%
Regionale myndigheder	49	16%
Investorer	26	9%
Andre, hvilke?	19	6%
Ikke relevant/Ved ikke	107	36%
I alt	301	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.

I videntunge virksomheder kan specifik forsker viden, der er genereret i virksomheden have stor betydning for virksomhedens konkurrence evne. Retten til

## Medarbejdere har frihed til at publicere deres videnskabelige resultater

viden og resultater kan derfor komme til debat. På ingeniørledernes arbejdspladser, har de tekniske og videnskabelige medarbejdere dog en høj grad af frihed, til at publicere deres resultater.

**Figur 14 - I hvor høj grad har de tekniske og videnskabelige medarbejdere frihed til at publicere deres resultater i fagtidsskrifter?**

	Respondenter	Procent
Fuld frihed	47	16%
Meget frihed	71	23%
Nogen frihed	47	16%
Næsten ingen frihed	16	5%
Ingen frihed	12	4%
Ikke relevant/Ved ikke	111	37%
I alt	304	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.

Til gengæld pålægges de videnskabelige og tekniske medarbejdere nogle restriktioner i deres kommunikation med andre kollegaer uden for virksomheden. Restriktionerne er dog langt fra alt omfattende.

**Figur 15 - I hvilken grad pålægger din arbejdsplads det videnskabelige og tekniske personale restriktioner i forhold til deres kommunikation med andre kollegaer uden for virksomheden?**

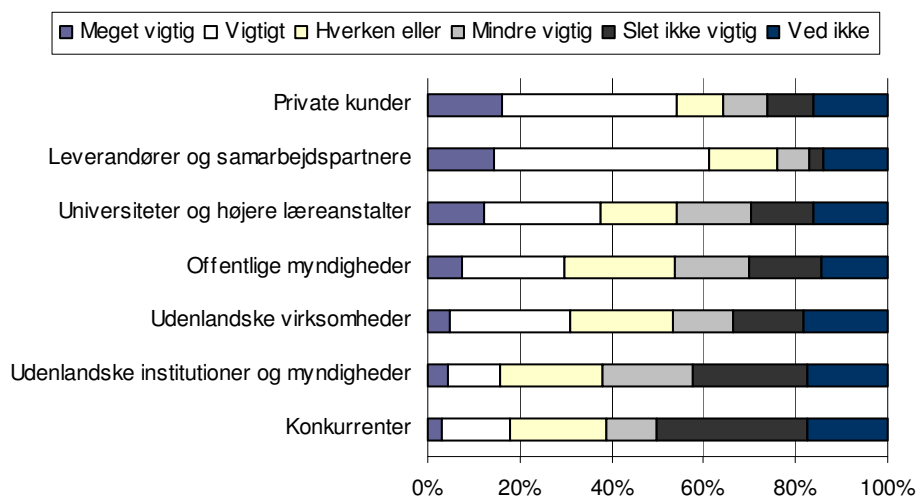
	Respondenter	Procent
Alt omfattende restriktioner	5	2%
Omfattende restriktioner	27	9%
Nogle restriktioner	92	31%
Næsten ingen restriktioner	71	24%
Ingen restriktioner	35	12%
Ikke relevant/Ved ikke	71	24%
I alt	301	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.

## Udviklingsprojekter foregår i samarbejde med private kunder og leverandører

Mange udviklingsprojekter foregår i samarbejdet med eksterne partnere. Her er det primært private kunder og leverandører og samarbejdspartnere, der er vigtige. Der foregår en mindre grad af vidensamarbejde med offentlige myndigheder og udenlandske samarbejdspartnere.

**Figur 16 - Hvor vigtig er følgende eksterne partnere for samarbejdet om udviklingsprojekter?**



Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.

## Metode

IDA lederforum har primo 2007 oprettet et lederpanel, som nu består af 1.084 ingeniørledere, der selv har meldt sig til panelet. Denne undersøgelse er den tiende.

Ca. 40 pct. af alle ingeniører beskæftiger sig med ledelse. Det svarer til, at mere end 18.900 ingeniører er ledere. 17 pct. beskæftiger sig primært med projektledelse, mens 23 pct. beskæftiger sig med linjeledelse.

Ingeniørforeningens Lederpanel gennemfører 6 internetbaserede spørgeskemaundersøgelser om året. Emnerne og dybden i emnerne vil variere fra gang til gang. Det overordnede emne vil dog være ledelse af videnmedarbejdere.

Undersøgelsen er foretaget i perioden 9. oktober – 23. oktober 2008. 346 personer har deltaget i undersøgelsen, hvilket svarer til 32 procent af de 1.084 inviterede paneldeltagere.

*Kildehenvisning: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 1084 ingeniørledere, heraf har 346 svaret på dette spørgeskema.*

Ingeniørledere fordeler sig således:

- **Alder:** 3 pct. er under 30 år, 25 pct. er 30-39 år, 35 pct. er 40-49 år, 25 pct. er 50-59 år og 12 pct. er 60 år eller derover.
- **Køn:** 86 pct. er mænd og 14 pct. er kvinder.
- **Region:** 27 pct. bor i Hovedstaden, 17 pct. bor i Nordsjælland, 10 pct. bor på Sjælland, 6 pct. bor på Fyn, 8 pct. bor i Sønderjylland, 3 pct. bor i Vestjylland, 12 pct. bor i Østjylland og 9 pct. bor i Nordjylland.
- **Branche:** 6 pct. arbejder i biotek/medicinalbranchen; 6 pct. arbejder i byggeri- & anlægsvirksomheder; 8 pct. arbejder i elektronisk industri; 10 pct. arbejder med forsyning, tele & transport, 12 pct. arbejder med it; 10 pct. arbejder i maskin-, jern- & metalindustrien; 6 pct. i offentlig myndighed og 18 pct. i rådgivende ingeniør virksomhed.
- **Antal ansatte på arbejdspladsen lokalt:** Arbejdspladsens størrelse udtrykt i antal personer ansat: 11 pct. har 1-9 ansatte, 15 pct. har 10-49, 7 pct. har 50-99, 14 pct. har 100-249 og 53 pct. arbejder på en arbejdsplads, der har over 249 ansatte.
- **Ledelsesfunktion:** 11 pct. af ingeniørlederne er ejerleder, 12 pct. adm. direktør eller underdirektør, 48 pct. er mellemleder, 22 pct. er projektleder, og 7 pct. er ikke leder.

Yderligere spørgsmål til undersøgelsen, bestilling af krydstabeller eller tilmelding til panelet kan ske til konsulent Rasmus Enemark, 33 18 47 58 – [rae@ida.dk](mailto:rae@ida.dk) eller studentermedarbejder Andreas Vig Lannov, 33 18 47 22 – [avl@ida.dk](mailto:avl@ida.dk).