

Ingeniørforeningens Lederpanel

– ledelse af vidensarbejdere
Runde 4

IDA Lederforum, oktober 2007

Ingeniørforeningens Lederpanel – ledelse af vidensarbejdere

1. Baggrund og metode

Baggrund

IDA-lederforum har primo 2007 oprettet et lederpanel, som nu består af 1002 ingeniørledere, der selv har meldt sig til panelet. Denne undersøgelse er den fjerde.

Ca. 45 % af alle ingeniører beskæftiger sig med ledelse. Det svarer til, at mere end 30.000 ingeniører er ledere. 24 % beskæftiger sig primært med projektledelse, mens 21 % beskæftiger sig med linjeledelse.

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

Besvarelser

Fjerde runde af Ingeniørforeningens Lederpanel har en besvarelsesprocent på 54%. 536 ud af panelets 985 ingeniørledere har besvaret spørgsmålene. Disse ingeniørledere fordeler sig således:

- *Alder*: 5% er under 30 år, 27% er 30-39 år, 32% er 40-49 år, 22% er 50-59 år og 13% er 60 år eller derover.
- *Køn*: 85% er mænd og 15% er kvinder.
- *Region*: 44% bor i Hovedstaden, 17% i Midtjylland, 13% i region Sjælland, 13% i region Syddanmark, 10% i Nordjylland og 2% bor i udlandet.
- 14% er offentligt ansat og 86% er privat ansat.
- *Branche*: 8% arbejder i biotek/medicinalbranchen; 7% arbejder i byggeri- & anlægsvirksomheder; 9% arbejder i elektronisk industri; 9% arbejder med forsyning, tele & transport; 12% arbejder med it; 12% arbejder i maskin-, jern- & metalindustrien; 8% i offentlig institution og 17% i rådgivende ingeniør virksomhed.
- *Antal ansatte på arbejdspladsen*: Arbejdspladsens størrelse udtryk i antal personer ansat: 14% har 1-9 ansatte, 14% har 10-49, 11% har 50-99, 13% har 100-249 og 47% arbejder på en arbejdsplads, der har over 249 ansatte.
- *Ledelsesfunktion*: 18% af ingeniørlederne er adm. direktør eller underdirektør, 43% er mellemlider, 25% er projektleder, mens kun 1% har egen virksomhed med flere end 10 ansatte og 7% har egen virksomhed med 10 eller færre ansatte.

Periode

Undersøgelsen er gennemført i periode fra d. 7. september til d. 14. september 2007.

Kryds

Der er i denne udgave af lederpanelet foretaget kryds i forhold til:

- Alder
- Køn
- Region
- Privat/offentlig
- Branche

- Virksomhedens størrelse (i antal ansatte)
- Ledelsesfunktion

Vi har ikke analyseret på kryds, hvis en gruppe bestod af mindre end 30 personer.

Yderligere oplysninger

Yderligere spørgsmål til undersøgelsen, bestilling af krydstabeller eller tilmelding til panelet kan ske til chefkonsulent Jóannes J. Gaard, 33 18 47 16 – jog@ida.dk eller studentermedhjælper Kristina Nagy Fransgaard, 33 18 47 22 – knf@ida.dk.

Indholdsfortegnelse

1. Baggrund og metode	2
2. Executive summary	4
3. Aktuelle strategi- og ledelsesbegreber	6
Lean:.....	6
Supply Chain Management (SCM):.....	7
Blue Ocean Strategy (BOS):	8
Balanced Scorecard (BSC):	9
4. Mentorordning	10
5. Det umulige projekt	12
6. Besvarelser – samlet uden kryds	14

2. Executive summary

Strategi- og ledelsesbegreber (afsnit 3)

77% af IDA lederpanels ledere bruger strategi- og ledelsesteorier i deres ledelse.

- *Lean*: 41% af ingeniørlederne bruger eller har brugt Lean. Ingeniørlederne mener, at Lean er et nyttigt værktøj for dem og deres arbejdsplads – kun 1% af alle ingeniørledere mener ikke, at Lean er nyttigt for dem.
- *Supply Chain Management*: 27% af ingeniørlederne bruger eller har brugt SCM. De ingeniører, der bruger SCM er positive overfor denne type management. Men der er stadig en fjerede del af ingeniørlederne, som intet forhold har til SCM.
- *Blue Ocean Strategy*: 13% af ingeniørlederne bruger eller har brugt BOS. Selvom kendskabet til BOS er mindre end til de andre begreber, synes 57% af de ledere, som har brugt BOS, at det er et relevant værktøj og 48% mener det er nyttigt.
- *Balanced Scorecard*: 42% af ingeniørlederne bruger eller har brugt BSC. Der er mange ingeniørleder (både dem som bruger BSC og generelt), som mener, at BSC er et nyttigt værktøj (70%), flere end der synes, at det er interessant (50%).

Mentorordning (afsnit 4)

25% af ingeniørlederne er eller har været medlem af et mentorordning. Det er især fordele som erfaringsudvikling og nye perspektiver, som ingeniørlederne lægger vægt på ved at indgå i mentorordningerne. De ingeniørledere, som endnu ikke er eller har været medlem er en mentorordning, udtaler at det især er tiden, som hindrer dem i at indgå i disse ordninger.

Det umulige projekt (afsnit 5)

54% af IDA lederpanel er blevet sat til lede et umuligt projekt! Og ingeniørlederne risikerer deres eget og medarbejdernes helbred på disse projekter; 7% af ingeniørlederne blev syge af stress pga. det umulige projekt, og 6% har oplevet, at medarbejdere er blevet syge af stress pga. projektet.

IDA Lederpanel i pressen:

Ingeniørledere kæmper med umulige opgaver

Halvdelen af ledende ingeniører har fået påduttet umulige opgaver. Det viser en undersøgelse, som nyhedsmagasinet Ingeniøren har fået foretaget i Ingeniørforeningens Lederforums lederpanel. *Business.dk*, 21.9.07.

Jyske og fynske ingeniører er bedst til at sige nej

Jyske og fynske ingeniør-projektledere siger oftere fra over for tilsyneladende håbløst umulige projekter, end deres sjællandske kolleger gør. Det skyldes en mere uformel tone på jyske og fynske arbejdspladser, mener Ingeniørforeningens formand Lars Bytoft. *Epn.dk*, 21.11.07.

Hver anden ingeniørleder pådattes umulige projekter

Ingeniørerne er dårlige til at sige fra, når de bliver bedt om at lede et projekt med umulige rammer fra starten.

Ingeniøren, d. 21.09.2007 (*Karriere*, forside + side 6-7)

Unge ledere bærer lean frem

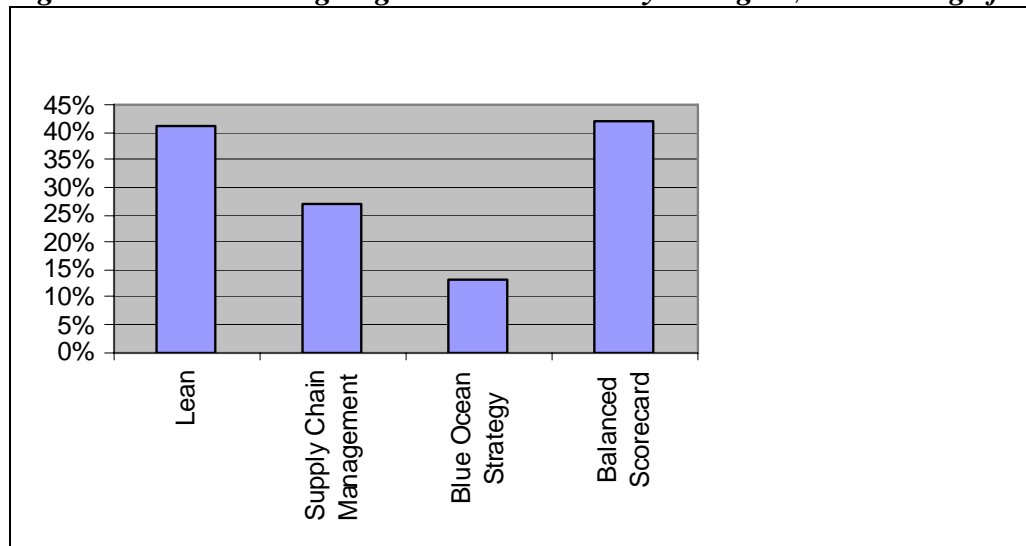
Unge ledere benytter oftere end deres ældre kolleger den japanske effektiviseringsmetode, viser tal fra IDA's lederforum. Det skyldes, at lean er en del af pensum på uddannelserne, lyder forklaringen fra Dansk Industri.

Ingeniøren, d. 28.09.2007

3. Aktuelle strategi- og ledelsesbegreber

Teorier om ledelse og strategi er ofte meget effektive for lederen, både ved innovation, motivation og den daglige styring i afdelingen. Ingeniørlederne kan skabe mere tid til arbejdsopgaverne, hvis de systematisere deres arbejdsgange ved brugen af forskellige strategier og ledelsesteorier. Og 77% af IDA lederpanels ledere bruger strategi- og ledelsesteorier i deres ledelse.

Figur 3.1: Hvilke strategi- og ledelsesteorier benytter ingeniørlederen sig af



Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 985 ingeniørledere, heraf har 536 svaret på dette spørgeskema.

Lean:

41% af ingeniørlederne bruger eller har brugt Lean.

Tabel 3.1: Hvilke holdninger til Lean har de ledere, som bruger eller har brugt Lean?

Det er et nyttigt værktøj	78%
Det er relevant for mit arbejde	62%
Det er interessant	60%
Det er let at forstå	30%
Mine medarbejdere er positive overfor det	29%
Det er let at anvende i praksis	25%
Det er svært at anvende i praksis	9%
Mine medarbejdere er negative overfor det	5%
Det er svært at forstå	1%
Det er ikke relevant for mit arbejde	1%
Det er ikke nyttigt	1%
Ved ikke	1%
Det er ikke interessant	0%
Har intet forhold til LEAN	0%
I alt	212

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 985 ingeniørledere, heraf har 536 svaret på dette spørgeskema.

Interessen for Lean er stor blandt ingeniørlederne også hos dem, som endnu ikke har brugt Lean selv. Således siger 60% af hele IDA lederpanel, at Lean er interessant, mens hele 49% af alle ingeniørlederne mener, at Lean er et nyttigt værktøj.

Lean er let at forstå, mener ingeniørlederne. Det er kun 1% af lederne i IDA lederpanel, som mener, at teorierne i Lean er svære at forstå. Og i samme boldgade er lederne meget glade for den anvendelighed, som dette redskab giver: Kun 9% af de ingeniørledere, der faktisk har anvendt Lean, mener, at det er svært at anvende i praksis. De ingeniørledere, som har brugt Lean er også meget positive overfor dette redskabs effektivitet – hvilket fremkommer i tabellen ovenfor. Det er især Leans positive virkning på selve arbejdet – dens relevans og nyttighed – som disse ledere lægger vægt på i deres vurdering af Lean.

Biotek & medicinalbranchen er den branche hos ingeniørlederne, som benytter sig mest af Lean. Faktisk udtaler hele 72% af ingeniørlederne i biotek & medicinalbranchen, at de bruger (eller har brugt) Lean i deres ledelse. Men Lean er også meget brugt i maskin-, jern- & metalindustrien, hvor hele 56% af ingeniørlederne gør brug af dette systematiserende ledelsesværktøj. Den branche, som mindst benytter sig af Lean er it-branchen (32%), hvilket er naturligt nok, da Lean ikke henvender sig så direkte til dette fagområde. Det er især de offentlige ledere, der er interesseret i Lean (68% kontra de 58% i den private sektor), men der er 5%-point færre offentlige ledere, som faktisk benytter sig af Lean end de private.

Lean bliver mest benyttet af de store virksomheder, hvor 47% af lederne i arbejdspladser med 250 eller flere ansatte bruger Lean (det gælder kun for 30% af lederne i virksomheder med 10-49 ansatte). Lederne i de store virksomheder synes også, at Lean er mere relevant for deres arbejde, end lederne i SME.

Supply Chain Management (SCM):

27% af ingeniørlederne bruger eller har brugt SCM.

Tabel 3.II: Hvilke holdninger til SCM har de ledere, som bruger eller har brugt SCM?

Det er relevant for mit arbejde	64%
Det er interessant	62%
Det er et nyttigt værktøj	61%
Det er let at forstå	17%
Det er let at anvende i praksis	14%
Mine medarbejdere er positive overfor det	12%
Det er svært at anvende i praksis	9%
Det er svært at forstå	5%
Mine medarbejdere er negative overfor det	3%
Har intet forhold til Supply Chain Management	1%
Det er ikke relevant for mit arbejde	1%
Det er ikke interessant	0%
Det er ikke nyttigt	0%
Ved ikke	0%
I alt	141

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 985 ingeniørledere, heraf har 536 svaret på dette spørgeskema.

Ingeniørlederne, som har anvendt SCM er positive overfor denne type management. Faktisk er der dobbelt så stor interesse for SCM, blandt de ledere, som har anvendt SCM, end generelt. Desværre er der en fjerde del af ingeniørlederne, som intet forhold har til SCM. Da de ingeniørledere, som har anvendt SCM har gode erfaringer hermed, kan det anbefales de ingeniørledere, som endnu ikke har

stiftet bekendtskab med SCM, at gøre det, hvis de savner inspiration til den systematiserende ledelse.

Ligesom med Lean er det især biotek & medicinalbranchen samt maskin-, jern- & metalindustrien, som benytter sig af SCM i deres ledelse. Hvor det er henholdsvis 41% af lederne i biotek & medicinalbranchen og 42% i maskin-, jern- & metalindustrien, der bruger SCM i deres ledelse. Endvidere er der næsten 4 gange så mange i den private sektor, som bruger SCM end i den offentlige sektor, hvor det kun er 8% af ingeniørlederne, der udtaler at de bruger SCM.

Tabel 3.III: Hvilke holdninger til SCM, privat kontra offentlig

	Privat	Offentligt
Det er interessant	34%	17%
Det er et nyttigt værktøj	26%	13%
Det er relevant for mit arbejde	25%	7%
Har intet forhold til Supply Chain Management	25%	25%
Det er ikke relevant for mit arbejde	9%	17%
Det er let at forstå	7%	3%
Det er let at anvende i praksis	5%	3%
Mine medarbejdere er positive overfor det	4%	0%
Det er svært at anvende i praksis	3%	4%
Det er svært at forstå	2%	0%
Mine medarbejdere er negative overfor det	1%	1%
Det er ikke interessant	0%	4%
Det er ikke nyttigt	0%	0%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 985 ingeniørledere, heraf har 536 svaret på dette spørgeskema.

Blue Ocean Strategy (BOS):

13% af ingeniørlederne bruger eller har brugt BOS.

Tabel 3.IV: Hvilke holdninger til BOS har de ledere, som bruger eller har brugt BOS?

Det er interessant	81%
Det er relevant for mit arbejde	57%
Det er et nyttigt værktøj	48%
Det er let at forstå	45%
Mine medarbejdere er positive overfor det	20%
Det er let at anvende i praksis	19%
Det er svært at anvende i praksis	15%
Det er svært at forstå	1%
Mine medarbejdere er negative overfor det	1%
Det er ikke interessant	0%
Det er ikke relevant for mit arbejde	0%
Det er ikke nyttigt	0%
Har intet forhold til Blue Ocean Strategy	0%
Ved ikke	0%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 985 ingeniørledere, heraf har 536 svaret på dette spørgeskema.

Kendskabet til BOS er det laveste af de fire begreber i denne undersøgelse og hele 37% af ingeniørlederne har intet forhold til BOS. Interessen for BOS stiger markant, når ingeniørlederne har brugt BOS i deres arbejde (81% kontra 26%, hos ingeniørledere generelt). Og når først BOS er

blevet brugt, mener 57% af lederne i denne undersøgelse, at BOS er relevant for deres ledelse, mens 48% af disse finder BOS nyttigt.

Der er en stor overvægt af den private sektor (15%), der benytter sig af BOS i forhold til den offentlige sektor, hvor der kun er 1% af Lederne, som bruger BOS. Den positive holdning til BOS er også markant størst hos de private; og generelt kendskab til BOS er mindre hos de offentlige ledere.

De mellemstore virksomheder dyrker ikke de nye markeder gennem BOS. Det er især lederne i de små virksomheder eller i de helt store (250 eller flere ansatte), som bruger det innovationsstrategisk værktøj BOS. Der er rundt regnet dobbelt så mange ledere i disse virksomheder, som bruger BOS end i de mellemstore.

Balanced Scorecard (BSC):

42% af ingeniørlederne bruger eller har brugt BSC.

Tabel 3.V: Hvilke holdninger til BSC har de ledere, som bruger eller har brugt BSC?

Det er et nyttigt værktøj	70%
Det er interessant	50%
Det er relevant for mit arbejde	47%
Det er let at forstå	31%
Det er let at anvende i praksis	21%
Det er svært at anvende i praksis	14%
Mine medarbejdere er positive overfor det	10%
Mine medarbejdere er negative overfor det	4%
Det er svært at forstå	2%
Det er ikke interessant	1%
Det er ikke relevant for mit arbejde	1%
Det er ikke nyttigt	1%
Har intet forhold til Balanced Scorecard	1%
Ved ikke	1%
I alt	215

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 985 ingeniørledere, heraf har 536 svaret på dette spørgeskema.

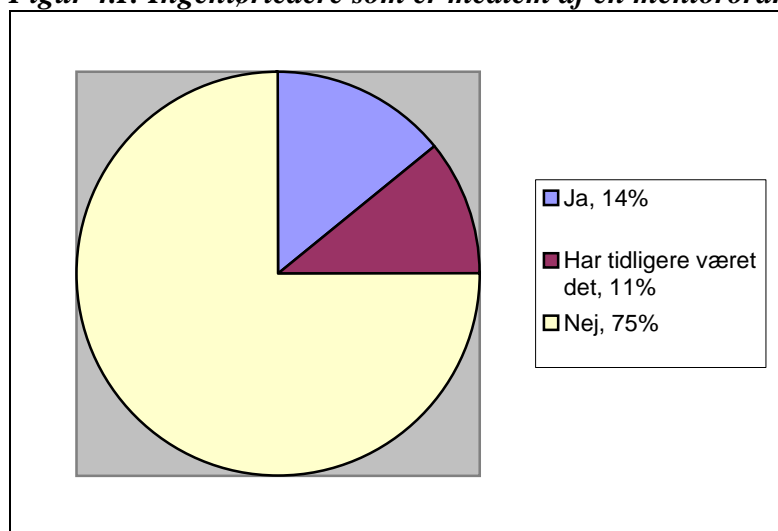
BSC er mere nyttigt end interessant. 70% af ingeniørlederne, der har brugt BSC peget især på det nyttige aspekt ved BSC, mens "kun" 50% mener, at det er et interessant værktøj.

Det er især ingeniørlederne ved forsyning, tele & transport og it, som bruger BSC i deres ledelse. Dette gælder for 56% i forsyning, tele & transport og 54% i it-branchen. Det offentlige bruger gerne BSC - mere end de privat. Dog er holdningerne til BSC i disse to grupper stor set ens. BSC er endvidere et værktøj, som især de større virksomheders ledere benytter sig af. Det er også i de større virksomheder, at der især lægges vægt på relevansen af BSC.

4. Mentorordning

Arbejdsmarkedet for den unge ingeniørdimitend er mangfoldig og vitale karrierevalg skal træffes undervejs. Derfor kan det ofte være nyttigt at have en mentor, som kan dele ud af sine erfaringer og viden. Men det er også frugtbart for den erfarne ingeniør(leder) at være mentor for en anden ingeniør(leder). Som Mentor får man nemlig afprøvet sin egen viden, sine (vej)lederevner og får ny indsigt i og perspektiv på ens fagområde.

Figur 4.I: Ingeniørledere som er medlem af en mentorordning



Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 985 ingeniørledere, heraf har 536 svaret på dette spørgeskema.

25% af ingeniørlederne er eller har været medlem af et mentorordning. Det er især internt i virksomhederne, at disse mentorordninger foregår, dette kender 67% til. Det er ikke så ofte at mentorordningen foregår gennem konsulenter, dette er kun tilfældet hos 4%.

Uddannelsesinstitutionerne prøver at optimere deres studerendes erfaringer og netværk ved at skabe en mentorordning, og 15 ingeniørledere fra IDAlederpanel (hvad der svare til 12% af de ingeniørleder, som er en del af en mentorordning) har netop været en del af en mentorordning qua uddannelsesinstitutionerne. Fx DTUs har i 2006 lanceret en mentorordning, som her i september afslutter sin pilotfase. (<http://www.alumne.dtu.dk/Karriere/Mentor.aspx>).

Der er mange fordele ved at indgå i et mentorprojekt. Det som ingeniørlederne lægger vægt på (se tabel 4.I) er især det andet perspektiv på tingene samt erfaringsudvekslingen.

Tabel 4.I: Fordel ved mentorordninger

Det andet perspektiv på tingene en mentorordning giver	29%
Udvekslingen af erfaring	25%
Den personlige og fortrolige relation	17%
Inspirationen	10%
Videndelingen	8%
Karriereplanlægningen	6%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 985 ingeniørledere, heraf har 536 svaret på dette spørgeskema.

Af de 75% af ingeniørlederne, som (endnu) ikke er en del af en mentorordning, er det kun 3%, der mangler interessen for det. Tiden er som altid den store barriere for ingeniørlederen - 30% er netop ikke medlem pga. manglende tid. Desuden udtaler hele 27%, at de ikke ved hvorledes, man bliver en del af en mentorordning. Ingeniørforeningen i Danmark har nu også sin egen mentorordning, hvor ingeniører kan spare med hinanden: <http://ida.dk/Leder/IDA+Mentor/>

Tabel 4.II: Hvor er ingeniørlederen ikke en del af en mentor ordning?

Har ikke tid	30%
Har ikke overvejet muligheden	29%
Ved ikke hvordan man bliver del af en mentorordning	27%
Føler ikke det kan give mig noget	3%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 985 ingeniørledere, heraf har 536 svaret på dette spørgeskema.

5. Det umulige projekt

54% af ingeniørlederne er blevet sat til at lede et umuligt projekt, hvor enten ressourcerne er manglende, tidsplanen er urealistisk, eller problemstillingen ikke er til at løse. Og 63% af disse ingeniørledere var fra starten klar over, at projektet var umuligt at løse (med de givne ressourcer). Tabel 5.I. viser, at det er den afsatte tid, der ofte gør et projekt umuligt. Men også halvdelen mener, at det er manglen på kompetent arbejdskraft, som skaber umulige rammer for et projekt.

Tabel 5.I. Hvori bestod det umulige ved projektet?

	Procent
Der var ikke afsat tid nok	56%
Der var ikke kompetent arbejdskraft til stede	50%
Der var ikke afsat penge nok	40%
Selve problemstillingen var umulig at løse	25%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 985 ingeniørledere, heraf har 536 svaret på dette spørgeskema

7% af ingeniørlederne blev syge af stress pga. det umulige projekt, og 6% har oplevet, at medarbejdere er blevet syge af stress pga. projektet. Det kan altså have alvorlige konsekvenser, at et projekt er givet ved umulige rammer. Ingeniørlederne skal blive bedre til at sige fra eller kræve flere ressourcer til deres projekter, når de indser at dette er umuligt. Tabel 5.II viser desværre, hvordan 63% af ingeniørlederne blot bider i det sure æble, når de stilles overfor et umuligt projekt i stedet for at bede om flere ressourcer eller sige helt fra.

Tabel 5.II. Hvordan håndteres dette projekt, når ingeniørlederen har indset det var umuligt?

Jeg påtog mig projektet, som jeg påtager enhver anden opgave	63%
Jeg meddelte min overordnede, at jeg ikke kunne udføre opgaven inden for de pågældende rammer	47%
Jeg kontaktede min overordnede og fik de manglende ressourcer	15%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, oktober 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 985 ingeniørledere, heraf har 536 svaret på dette spørgeskema.

64% af it-branchens ingeniørledere og 62% af lederne i medicinbranchen bliver sat til at lede umulige projekter – hvilket er det største omfang. 70% af it-lederne var klar over, at projektet var umuligt fra starten af, men alligevel påtog 68% (da de indså at projektet var umuligt) alligevel dette projekt, som ethvert andet.

Ingeniørlederne ved byggeri & anlægsvirksomheder bliver oftest syge af stress (pga. disse umulige projekter). 16% af disse udtaler netop, at de har oplevet stress som en direkte konsekvens af deres umulige projekter. Umuligheden for deres projekter består især af manglende tid, penge eller kompetent arbejdskraft.

De offentlige ledere i IDA Lederpanel er ikke nær så udsat for de umulige projekter, som de private. Men begrundelsen for de umulige projekter er forskellige i disse to sektorer. Den offentlige sektor mangler især kompetent arbejdskraft og penge, hvor de private virksomheder mangler tid.

Region Syddanmark er dem, der er mindst plaget af umulige projekter. ”Kun” 42% af ingeniørlederne i denne region er blevet sat til at lede et umuligt projekt. Ligeledes er det også

region Syddanmark, hvor færrest bliver syge af stress på grund af disse projekter, det er sket for 3% af ingeniørlederne selv og 0% af deres medarbejdere.

De helt små virksomheders ledere er sjældnere opmærksom på det umulige i deres umulige projekter fra starten af end de større, men selv hvis de ved disse er umulige, så springer de alligevel ud i det, uden at konfrontere deres evt. chef med bekymringerne om projektets umulighed.

6. Besvarelser – samlet uden kryds

Hvor gammel er du?		
	Respondenter	Procent
Under 30 år	28	5%
30-39 år	145	27%
40-49 år	173	32%
50-59 år	118	22%
60+	71	13%
I alt	535	100%
Er du:		
	Respondenter	Procent
Mand	453	85%
Kvinde	82	15%
I alt	535	100%
Hvilken region bor du i?		
	Respondenter	Procent
Region Hovedstaden	235	44%
Region Sjælland	72	13%
Region Syddanmark	71	13%
Region Midtjylland	93	17%
Region Nordjylland	52	10%
Udlandet	13	2%
I alt	536	100%
Er du privat eller offentligt ansat?		
	Respondenter	Procent
Privat	451	86%
Offentligt	76	14%
I alt	527	100%
Hvilken branche arbejder du i?		
	Respondenter	Procent
Biotek/medicinalbranchen	40	8%
Byggeri og anlægsvirksomhed	37	7%
Elektronisk industri	45	9%
Forsyning, tele og transport	45	9%
IT	62	12%
Maskin-, jern- og metalindustri	61	12%
Offentlig institution	47	9%
Rådgivende ingeniørvirksomhed	86	17%
Andet. Hvilket?	99	19%
I alt	522	100%
Hvor mange ansatte er der på din arbejdsplads?		
	Respondenter	Procent
1-9	73	14%
10-49	75	14%

50-99	60	11%
100-249	70	13%
250 eller derover	250	47%
I alt	528	100%
Hvilken ledelsesfunktion varetager du?		
	Respondenter	Procent
Adm. direktør eller underdirektør	96	18%
Mellemlider (funktionschef, afdelingschef o.l.)	228	43%
Projektleder	134	25%
Har egen virksomhed med flere end 10 ansatte	7	1%
Har egen virksomhed med 10 eller færre ansatte	38	7%
Er ikke leder	25	5%
I alt	528	100%

Aktuelle Strategi- og ledelsesbegreber

Bruger du strategi- og ledelsesteorier i din ledelse?		
	Respondenter	Procent
Ja	381	77%
Nej	79	16%
Ved ikke	34	7%
I alt	494	100%
Bruger du eller har du benyttet dig af LEAN?		
	Respondenter	Procent
Ja	212	41%
Nej	291	56%
Ved ikke	19	4%
I alt	522	100%
Hvad er din holdning til LEAN?		
	Respondenter	Procent
Det er interessant	309	60%
Det er relevant for mit arbejde	195	38%
Det er et nyttigt værktøj	252	49%
Det er let at forstå	89	17%
Det er let at anvende i praksis	62	12%
Mine medarbejdere er positive overfor det	72	14%
Det er ikke interessant	5	1%
Det er ikke relevant for mit arbejde	41	8%
Det er ikke nyttigt	6	1%
Det er svært at forstå	6	1%
Det er svært at anvende i praksis	37	7%
Mine medarbejdere er negative overfor det	15	3%
Har intet forhold til LEAN	58	11%
Ved ikke	25	5%
I alt	516	100%

Bruger du eller har du brugt Supply Chain Management?		
	Respondenter	Procent
Ja	142	27%
Nej	350	67%
Ved ikke	28	5%
I alt	520	100%
Hvad er din holdning til Supply Chain Management? Gerne flere svar		
	Respondenter	Procent
Det er interessant	157	31%
Det er relevant for mit arbejde	111	22%
Det er et nyttigt værktøj	122	24%
Det er let at forstå	32	6%
Det er let at anvende i praksis	25	5%
Mine medarbejdere er positive overfor det	18	4%
Det er ikke interessant	4	1%
Det er ikke relevant for mit arbejde	49	10%
Det er ikke nyttigt	0	0%
Det er svært at forstå	8	2%
Det er svært at anvende i praksis	14	3%
Mine medarbejdere er negative overfor det	4	1%
Har intet forhold til Supply Chain Management	124	25%
Ved ikke	122	24%
I alt	503	100%
Bruger du eller har du brugt Blue Ocean Strategy?		
	Respondenter	Procent
Ja	69	13%
Nej	380	73%
Ved ikke	69	13%
I alt	518	100%
Hvad er din holdning til Blue Ocean Strategy?		
	Respondenter	Procent
Det er interessant	127	26%
Det er relevant for mit arbejde	58	12%
Det er et nyttigt værktøj	52	10%
Det er let at forstå	48	10%
Det er let at anvende i praksis	17	3%
Mine medarbejdere er positive overfor det	16	3%
Det er ikke interessant	6	1%
Det er ikke relevant for mit arbejde	21	4%
Det er ikke nyttigt	6	1%
Det er svært at forstå	2	0%
Det er svært at anvende i praksis	20	4%
Mine medarbejdere er negative overfor det	1	0%
Har intet forhold til Blue Ocean Strategy	184	37%
Ved ikke	167	34%
I alt	498	100%

Bruger du eller har du brugt Balanced Scorecard?		
	Respondenter	Procent
Ja	215	42%
Nej	280	54%
Ved ikke	22	4%
I alt	517	100%
Hvad er din holdning til Balanced Scorecard?		
	Respondenter	Procent
Det er interessant	172	34%
Det er relevant for mit arbejde	129	26%
Det er et nyttigt værktøj	194	39%
Det er let at forstå	83	17%
Det er let at anvende i praksis	50	10%
Mine medarbejdere er positive overfor det	24	5%
Det er ikke interessant	12	2%
Det er ikke relevant for mit arbejde	16	3%
Det er ikke nyttigt	9	2%
Det er svært at forstå	10	2%
Det er svært at anvende i praksis	52	10%
Mine medarbejdere er negative overfor det	12	2%
Har intet forhold til Balanced Scorecard	113	23%
Ved ikke	78	16%
I alt	502	100%

Mentorordning

Er du del af en mentorordning?		
	Respondenter	Procent
Ja	73	14%
Har tidligere været det	57	11%
Nej	387	75%
I alt	517	100%
På hvilken måde har du indgået eller indgår du i en mentorordning?		
	Respondenter	Procent
Jeg er mentor	33	26%
Jeg er mentee dvs. jeg har selv en mentor	23	18%
Jeg har tidligere været mentee	26	20%
Jeg har tidligere været mentor	31	24%
Jeg har formidlet kontakt mellem andre, som ønskede at være med i en mentorordning	9	7%
Andet. Hvilket?	6	5%
I alt	128	100%
Hvor har din mentor-/menteekontakt fundet sted?		
	Respondenter	Procent

Internt i min virksomhed	84	67%
Eksternt med andre organisationer	26	21%
Gennem andre ingeniørledere eller aspiranter	10	8%
Gennem en uddannelsesinstitution	15	12%
Via konsulenter f.eks. MyMentor	5	4%
Ved ikke	2	2%
Andre. Hvilke?	11	9%
I alt	125	100%
Hvad mener du, er den væsentligste fordel ved en mentorordning?		
	Respondenter	Procent
Udvekslingen af erfaring	32	25%
Karriereplanlægningen	7	6%
Netværket	5	4%
Den personlige og fortrolige relation	21	17%
Inspirationen	13	10%
Det andet perspektiv på tingene en mentorordning giver	37	29%
Videndelingen	10	8%
Ved ikke	0	0%
Andet. Hvilket?	2	2%
I alt	127	100%
Hvis nej til " Er du del af en mentorordning?": Hvorfor ikke?		
	Respondenter	Procent
Har ikke overvejet muligheden	111	29%
Føler ikke det kan give mig noget	12	3%
Har ikke tid	114	30%
Ved ikke hvordan man bliver del af en mentorordning	101	27%
Ved ikke	37	10%
Andet. Hvilket?	71	19%
I alt	380	100%

Det umulige projekt

Er du blevet sat til at lede et umuligt projekt?		
	Respondenter	Procent
Ja	277	54%
Nej	236	46%
I alt	513	100%
Hvori bestod det umulige ved projektet?		
	Respondenter	Procent
Der var ikke afsat tid nok	152	56%
Der var ikke afsat penge nok	109	40%
Der var ikke kompetent arbejdskraft til stede	136	50%
Selve problemstillingen var umulig at løse	67	25%
Ved ikke	2	1%
I alt	274	100%

Var du fra starten opmærksom på at projektet var umuligt?		
	Respondenter	Procent
Ja	172	63%
Nej	103	38%
I alt	275	100%
Hvordan håndterede du projektet, da du indså at det var umuligt?		
	Respondenter	Procent
Jeg påtog mig projektet som jeg påtager enhver anden opgave	172	63%
Jeg kontaktede min overordnede og fik de manglende ressourcer	41	15%
Jeg meddelte min overordnede, at jeg ikke kunne udføre opgaven inden for de pågældende rammer	128	47%
Ved ikke	3	1%
Andet. Hvilket?	51	19%
I alt	275	100%
Hvilken betydning har det haft for projektet, at det var umuligt fra starten?		
	Respondenter	Procent
Det har været sværere at motivere medarbejderne end ellers	130	48%
Stressniveauet i projektgruppen har været usædvanlig højt	124	46%
Medarbejdere er blevet syge af stress	16	6%
Jeg blev selv syg af stress pga. projektet	18	7%
Kunden blev utilfreds pga. manglende leverance	85	31%
Andet. Hvilket?	63	23%
Ingen	14	5%
Ved ikke	7	3%
I alt	272	100%