

## Lederpanel – runde 12

### Ledelse af videnmedarbejdere

I denne undersøgelse har vi spurgt ingeniørlederne om ledelsesudfordringer og karriereforløb, der er særligt interessante her under finanskrisen.

Finanskrisen har ændret dagsordenen for mange virksomheder, der skal vænne sig til en hverdag, der er markant anderledes end den fra i går. Bl.a. har Nationalbanken varslet, at 2009 vil byde på stigning i ledigheden, og i medierne rapporteres der dagligt om fyringer, ligesom massefyringer synes at præge flere virksomheder. Derfor har vi spurgt ind til, hvad krisen betyder for virksomhederne, og hvilke ledelsesmæssige udfordringer ingeniørlederne ser, samt om de har de rette kompetencer til at lede virksomhederne sikkert videre.

Der er dem, der vil argumentere for, at der ikke findes et bestemt system for, hvordan man gør karriere. På den anden side er der ofte bestemte typer opgaver, man skal have gjort erfaring med at udføre, inden man overhovedet er kvalificeret til en forfremmelse.

Karriere indeholder desuden et element af held: At være på rette plads på det rette tidspunkt, og det indeholder viljen til livslang læring. Som en del af denne runde for lederpanelet, har vi spurgt ind til ingeniørledernes karriere.

#### Konklusioner

- Finanskrisen har organisatorisk, økonomisk og faglig indflydelse på virksomhederne, hvilket især mærkes af mellem- og projektledere
- 47 pct. ingeniørlederne forventer, at deres virksomhed klarer sig gennem krisen med samme resultat som forventet, men 10 pct. forventer bedre resultater
- 7 pct. af ingeniørlederne mener, at de savner de nødvendige ledelsesmæssige kompetencer til at håndtere finanskrisen
- Halvdelen af virksomhederne forventes at komme gennem finanskrisen uden at stoppe planlagte projekter eller nedjustere
- Der kommer væsentligt større fokus på bl.a. økonomistyring og fastholdelse af kunder i 2009
- Ledelsesudfordringerne er i høj grad de samme som sidste år
- Kun en mindre del af ingeniørlederne ser ud til at være præget af finanskrisens negative stemning
- Kun 9 pct. at ingeniørlederne forventer ikke at gøre yderligere karriere som leder
- Ingeniørledere prioriterer arbejdsopgaver og fleksibel arbejdstid højere end lønnen

## Ledelsesudfordringer i kølvandet på finanskrisen

Finanskrisen har længe sat dagsordenen og påvirket de finansielle markeder og virksomheder verden over. I Danmark er vi ikke heller ikke sluppet for krisen, der flere steder har sat sine tydelige spor.

### Hver tredje virksomhed er upåvirket af finanskrisen

Ifølge ingeniørlederne har finanskrisen den betydning, at virksomhederne over en bred kam bliver påvirket enten økonomisk, fagligt eller organisatorisk – men en del virksomheder bliver ramt på flere punkter. Således angiver kun 28 pct. af ingeniørlederne, at deres virksomheder er upåvirkede af finanskrisen.

**Figur 1 - Hvordan påvirker finanskrisen din virksomhed?**

	Respondenter	Procent
Min virksomhed bliver påvirket organisatorisk (omorganiseringer mv.)	209	21%
Min virksomhed bliver påvirket økonomisk (fyringer, ansættelsesstop)	472	48%
Min virksomhed bliver påvirket fagligt (ændrede prioriteringer mv.)	306	31%
Min virksomhed bliver ikke påvirket af finanskrisen	273	28%
Ved ikke	80	8%
I alt	979	136%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1.140 svaret på dette spørgeskema.

Finanskrisen påvirker først og fremmest bygge- og anlægsvirksomhederne, der er hårdt ramt, men også industrien mærker følgevirkningerne af krisen. Derimod ser især de rådgivende ingeniørvirksomheder og i mindre grad vidensinstitutioner og biotek og medicinalindustrien ud til at komme ud af finanskrisen med nogenlunde det samme antal ordre som sidste år.

**Figur 2 - Hvordan ser ordrebøgerne for din virksomhed ud for 2009?**

	Der er lige så mange ordre som samme tid sidste år	Der er lidt færre ordre end samme tid sidste år	Der er meget færre ordre end samme tid sidste år	Ved ikke	Ikke relevant	Total
Forsyning, tele og transport	30%	23%	12%	12%	22%	100%
Biotek & medicinalindustri	67%	17%	3%	14%	0%	100%
IT	43%	37%	3%	12%	5%	100%
Maskin-, jern- og metalindustri	26%	43%	24%	7%	0%	100%
Handel og Service	26%	41%	9%	9%	15%	100%
Rådgivende ingeniørvirksomhed	49%	35%	9%	5%	3%	100%
Anden industri	26%	34%	24%	7%	9%	100%
Byggeri & anlægsvirksomhed	26%	35%	32%	4%	3%	100%
Elektronisk industri	33%	34%	18%	10%	5%	100%
Vidensinstitution	36%	29%	0%	21%	14%	100%
Respondenter i alt	366	322	131	90	69	978

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1.140 svaret på dette spørgeskema.

Selvom finanskrisen stiller store krav til virksomheder og leder, føler ingeniørlederne sig godt rustet til at klare udfordringerne.

### Figur 3 - Føler du, at du som leder har de nødvendige kompetencer til at håndtere de ledelsesmæssige udfordringer under finanskrisen?

	Respondenter	Procent
Ja	663	69%
Nej	67	7%
Ikke relevant	228	24%
I alt	958	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1.140 svaret på dette spørgeskema.

#### Personaleledelse er en mangelvare inden for både bygge- og anlægsområdet

Af de få ingeniørledere, som ikke føler, at de har de rette kompetencer, arbejder de fleste inden for bygge- og anlægsområdet (31 pct.), og for dem er personaleledelse (67 pct.) den største kompetencemæssige udfordring.

For de fleste ingeniørledere har finanskrisen ikke ført til omstruktureringer af deres ledelsesmæssige arbejdsopgaver.

### Figur 4 - Er der som følge af finanskrisen, sket omstruktureringer af dine ledelsesmæssige arbejdsopgaver?

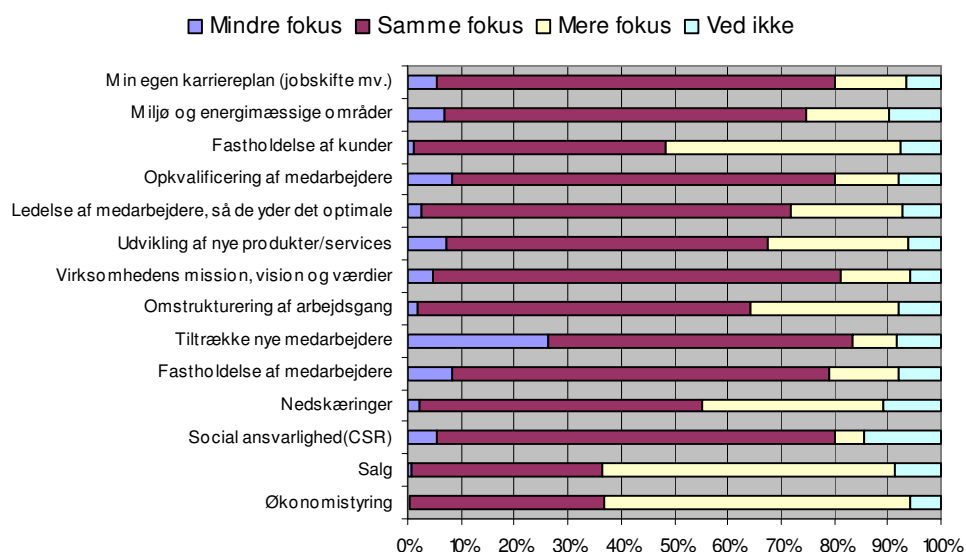
	Respondenter	Procent
Ja	125	13%
Nej	719	76%
Ikke relevant	107	11%
I alt	951	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1.140 svaret på dette spørgeskema.

#### Finanskrisen betyder øget fokus på økonomien

I virksomhederne er de ledelsesmæssige udfordringer primært centreret omkring salg (55 pct.), økonomistyring (57 pct.) og fastholdelse af medarbejdere (34 pct.), hvor ingeniørlederne oplever, at der er brug for større fokus, hvorimod de oplever, at der er noget mindre fokus på at tiltrække nye medarbejdere (27 pct.). Visse ingeniørledere (8 pct.) oplever dog det modsatte og har øget fokus på at tiltrække nye medarbejdere.

### Figur 5 - Er der som konsekvens af finanskrisen mere eller mindre fokus på følgende ledelsesmæssige udfordringer på din virksomhed?



Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1.140 svaret på dette spørgeskema.

Virksomhederne oplever finanskrisen forskelligt, og overordnet set er de delt i to, når det kommer til om projekter er blevet stoppet netop pga. krisen.

### Figur 6 - Kender du til, at projekter der er eller skulle være igangsat, er stoppet som konsekvens af finanskrisen?

	Respondenter	Procent
Ja	457	47%
Nej	477	49%
Ved ikke	36	4%
I alt	970	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1.140 svaret på dette spørgeskema.

Nogenlunde samme tendens viser sig, når det kommer til nedjusteringer af planlagte investeringer. Her har 40 pct. af virksomhederne skruet ned for blusset, mens 50 pct. fortsætter med at investere, hvilket viser sig at være konsekvent for både den øst og vestlige del af landet.

### Figur 7 - Forventer du, at din virksomhed nedjusterer planlagte investeringer i nye projekter på grund af finanskrisen?

	Landsdel					
	Øst		Vest		I alt	
	Respondenter	Procent	Respondenter	Procent	Respondenter	Procent
Ja	206	38%	179	43%	385	40%
Nej	280	51%	200	48%	480	50%
Ved ikke	60	11%	40	10%	100	10%
I alt	546	100%	419	100%	965	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1.140 svaret på dette spørgeskema.

### Planlagte nyansættelser droppes i hver tredje virksomhed

Når det kommer til at ansætte nye medarbejdere, ser det dog anderledes ud, da hver tredje virksomhed ifølge ingeniørlederne har droppet planlagte nyansættelser.

#### Figur 8 - Har din virksomhed droppet planlagte nyansættelser, som følge af finanskrisen?

	Respondenter	Procent
Ja	309	33%
Nej	512	54%
Ved ikke	128	14%
I alt	949	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1.140 svaret på dette spørgeskema.

På trods af stoppede projekter, nedjusteringer og færre nyansættelser ser over halvdelen af ingeniørlederne lyst på fremtiden. Således forventer 57 pct., at deres virksomhed vil klare sig med, hvis ikke det samme, så bedre resultat end forventet (10 pct.), mens kun 38 pct. forventer, at virksomheden kommer ud med et dårligere resultat.

#### Figur 9 - Forventer du, at din virksomhed klarer sig igennem finanskrisen?

	Respondenter	Procent
Ja, og med et bedre resultat end forventet	90	10%
Ja, med samme resultat som forventet	445	47%
Ja, men med et dårligere resultat end forventet	360	38%
Nej	4	0%
Det er svært at sige, måske	48	5%
Ved ikke	4	0%
I alt	951	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1.140 svaret på dette spørgeskema.

**Kriseberedskabet får ikke virksomhederne gennem krisen**

Den væsentligste grund til, at virksomhederne klarer sig gennem krisen er, at der stadig er efterspørgsel på produkterne (59 pct.). Derudover angiver lederpanelet, at det er de sunde virksomheder, som godt kan tåle nedgang (34 pct.), der vil klare krisen.

**Figur 10 - Hvorfor forventer du, at din virksomhed klarer sig gennem krisen?**

	Respondenter	Procent
Der er stadig efterspørgsel efter vores produkter	538	59%
Vi har et godt kriseberedskab, der får os igennem	32	4%
Vi har en sund virksomhed, som godt kan tåle nedgang	303	34%
Andet, hvad?	35	4%
I alt	908	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1.140 svaret på dette spørgeskema

## Ledelse og karriere i 2009

I denne del af undersøgelsen valgte vi igen i år at sætte fokus på, hvilke ledelsesudfordringer ingeniørlederne mener, bliver de største i det kommende år. En lignende undersøgelse blev gennemført i slutningen af 2007, hvor fastholdelse af medarbejdere var topscorer, i år er denne udfordring dog faldet fra 43 til 38 pct. i ingeniørledernes bevidsthed.

Motivering af medarbejdere står i år som den største ledelsesudfordring (59 pct.), hvor finanskrisen må anses for at være en af de store faktorer hertil, hvilket også skal ses i tråd med rekrutterings lavere, men dog stadig pæne status (fra 33 til 21 pct.). Endvidere er det ikke uinteressant, at ingeniørlederne på trods af krisen stadig ser det at udvikle sig som leder, som en af deres største udfordringer.

**Figur 11 - Angiv dine største ledelsesudfordringer i 2009**

	2008		2009	
	Respondenter	Procent	Respondenter	Procent
Rekruttering	171	33%	229	21%
Fastholdelse af medarbejdere	225	43%	411	38%
Innovationsledelse	137	26%	354	33%
Ledelse af videndeling	204	39%	453	42%
Forretningsmæssig håndtering af globalisering	105	20%	212	20%
Motivering af medarbejdere	185	35%	636	59%
Produktion	90	17%	182	17%
Organisationsændring	*	*	285	26%
Forretningsmæssig håndtering af finanskrisen	*	*	215	20%
At udvikle mig som leder	211	40%	488	45%
Ledelse i forbindelse med køb af virksomhed	25	5%	46	4%
Ledelse i forbindelse med fusion	48	9%	88	8%
Håndtering af nedskæringer	*	*	197	18%
Outsourcing af opgave til udlandet	*	*	147	14%
Andre, hvilke?	*	*	41	4%
Respondenter i alt	523	267%	1.078	369%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1140 svaret på dette spørgeskema.

\* Angiver spørgsmål, der ikke blev stillet i 2007. Her svarede 569 på spørgeskemaet.

De sidste års højkonjunktur har betydet vækst for mange af landets virksomheder, dette er dog ikke uproblematisk. Ifølge Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv er andelen af lederuddannede, der vender chefstolen ryggen steget fra 39 til 61 pct. på kun tre år, og det er især konflikten mellem job, privatliv og arbejdspress, der afskrækker. Derfor har ingeniørlederne da også fokus på at motivere mere (52 pct.) og skabe bedre rammer for samarbejde (48 pct.) for at blive en bedre leder.

**Figur 12 - Hvilke områder har du tænkt dig at fokusere på for at blive bedre leder i 2009?**

	Respondenter	Procent
Give mere ros	351	33%
Være mere tilgængelig	272	26%
Tilbyde flere cool down perioder for mine medarbejdere	58	6%
Sikre at mine medarbejdere opnår en balance mellem arbejde og familieliv	296	28%
Skabe bedre rammer for samarbejde	503	48%
Skabe mere plads til fleksibilitet på arbejdspladsen	274	26%
Uddelegere arbejdet mere	464	44%
Motivere mere	549	52%
Andet, hvilket?	79	8%
I alt	1.052	271%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1140 svaret på dette spørgeskema.

Generelt har både mand- og kvindelige ingeniørledere en god idé om, hvad næste skridt i deres ledelsesmæssige karriere skal være, kvinderne er dog mere i tvivl.

**Figur 13 - Ved du, hvad det næste skridt i din ledelses karriere skal være?**

	Mand		Kvinde	
	Respondenter	Procent	Respondenter	Procent
Ja, det er jeg helt klar	203	22%	36	18%
Jeg har en idé om det	444	49%	93	45%
Jeg er i tvivl	126	14%	46	22%
Jeg ved det ikke	136	15%	31	15%
I alt	909	100%	206	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1140 svaret på dette spørgeskema.

Kvindernes tvivl skal til dels ses i lyset af, at de i højere grad mener, at deres karriere er styret af tilfældigheder (56 pct.), hvor det kun i mindre grad er tilfældet for mændene (45 pct.). Alligevel mener godt en tredjedel af begge køn, at deres karriere er planlagt to til tre år frem i tiden.

**Figur 14 - Er din karriere tilfældig eller planlagt?**

	Mand		Kvinde	
	Respondenter	Procent	Respondenter	Procent
Oftest er det tilfældigheder, der har styret min karriere	407	45%	116	56%
Min karriere forløber som planlagt, og jeg ved hvordan	61	7%	5	2%
Min karriere er oftest planlagt 2-3 år frem.	287	32%	54	26%
Jeg tror ikke på, at man kan planlægge sin karriere	124	14%	20	10%
Andet, hvilket?	30	3%	13	6%
I alt	909	100%	208	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1140 svaret på dette spørgeskema.

**Kun 2 pct. af ingeniørlederne er skuffede over forløbet af deres karriere**

Overordnet set har 77 pct. af ingeniørlederne det fint med deres karriereforløb og meget få er skuffede (2 pct.). Dog føler en vis andel af især mellem- og projektledere endnu ikke, at de er havnet på den rette hylde, og 10 pct. af projektlederne synes, at deres karriere forløber for langsomt.

**Figur 15 - Er din karriere tilfældigt**

	Adm. direktør eller					Respondenter i alt
	Ejerleder	underdirektør	Mellemlider	Projektleder	Andet	
Ja, meget tilfreds	65%	69%	47%	35%	27%	524
Det er vel, som det skal være	22%	22%	32%	34%	32%	334
Nej, jeg er endnu ikke havnet på rigtige hylde	8%	4%	14%	18%	25%	156
Nej, det går for langsomt	5%	3%	4%	10%	5%	56
Jeg er skuffet over mit karriereforløb	1%	0%	1%	2%	8%	22
Andet, hvilket?	0%	3%	2%	1%	3%	22
I alt	100%	100%	100%	100%	100%	1.114

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1140 svaret på dette spørgeskema.

Hver anden ingeniørleder viser i deres svar høj selvtilid og ser ingen hindringer i at avancere yderligere, og eventuelle problemer vil være pga. manglende relevant job, hvilket 24 pct. ser som den største hindring. Derimod føler ingeniørlederne, at de har den rette uddannelse og kvalifikationer, da kun hhv. 5 og 7 pct. af svarene angiver dette som begrænsninger

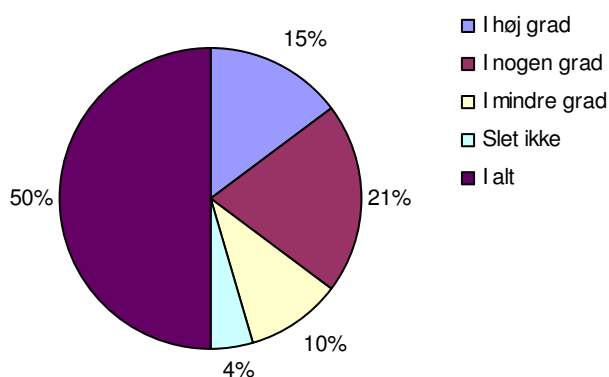
**Figur 16 - Hvad hindrer dig i at opnå det, du gerne vil?**

	Respondenter	Procent
Der er intet der hindre mig	523	48%
Jeg tør ikke tage springet til noget andet	84	8%
Jeg har ikke den nødvendige uddannelse	55	5%
Jeg er ikke tilstrækkelig kvalificeret	77	7%
Jeg tror, at det vil være tidskrævende	84	8%
Min chef står i vejen for mig	82	8%
Jeg har ikke fundet det rigtige jobtilbud endnu	265	24%
Jeg er for ung	36	3%
Jeg er for gammel	87	8%
Jeg er ikke god til at sælge mig selv	138	13%
Et karriereskift vil gå for meget ud over familien	155	14%
Jeg ved ikke, hvad jeg vil	83	7%
Andet, hvilket?	59	6%
I alt	1.068	159%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1140 svaret på dette spørgeskema.

Ingeniørlederne har høje ambitioner, når det kommer til deres videre ledelsesmæssige karriere. Således er det kun 9 pct., der ikke forventer at gøre yderligere karriere som leder.

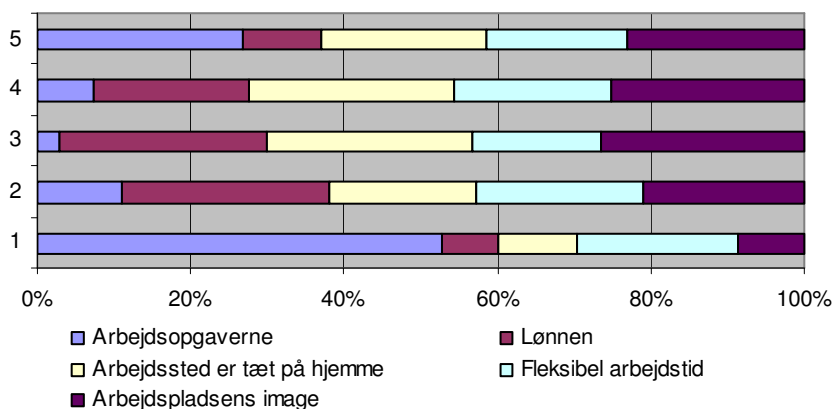
**Figur 17 - Forventer du at gøre yderligere karriere som leder?**



Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1140 svaret på dette spørgeskema.

Overordnet prioriterer ingeniørlederne deres arbejdsopgaver og en fleksibel arbejdstid højere end både løn samt arbejdspladsens image og placering i forhold til hjemmet.

**Figur 18 - Hvor højt prioriterer du følgende parametre i valg af ny karriere? (1 er højest, 5 er lavest)**



Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1140 svaret på dette spørgeskema.

## Metode

IDA lederforum har primo 2007 oprettet et lederpanel, som nu består af 7.500 ingeniørledere. Denne undersøgelse er den tolvte i rækken.

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 fire 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 21. november – 05. december 2008. 1.140 personer har deltaget i undersøgelsen, hvilket svarer til 15 procent af de 7.500 inviterede paneldeltagere.

*Kildehenvisning: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, december 2008. Dette spørgeskema er sendt ud til 7.500 ingeniørledere, heraf har 1.140 svaret på dette spørgeskema.*

Ingeniørlederne i denne undersøgelse fordeler sig således:

- **Alder:** 3 pct. er under 30 år, 27 pct. er 30-39 år, 40 pct. er 40-49 år, 19 pct. er 50-59 år og 10 pct. er 60 år eller derover.
- **Køn:** 81 pct. er mænd og 19 pct. er kvinder.
- **Region:** 30 pct. bor i Hovedstaden, 14 pct. bor i Nordsjælland, 12 pct. bor på Sjælland, 5 pct. bor på Fyn, 10 pct. bor i Sønderjylland, 4 pct. bor i Vestjylland, 15 pct. bor i Østjylland og 9 pct. bor i Nordjylland.
- **Branche:** 7 pct. arbejder i biotek/medicinalbranchen; 7 pct. arbejder i byggeri- & anlægsvirksomheder; 8 pct. arbejder i elektronisk industri; 10 pct. arbejder med forsyning, tele & transport, 11 pct. arbejder med it; 11 pct. arbejder i maskin-, jern- & metalindustrien; 8 pct. i offentlig myndighed og 14 pct. i rådgivende ingeniør virksomhed.
- **Antal ansatte på arbejdspladsen lokalt:** Arbejdspladsens størrelse udtrykt i antal personer ansat: 13 pct. har 1-9 ansatte, 14 pct. har 10-49, 8 pct. har 50-99, 13 pct. har 100-249 og 52 pct. arbejder på en arbejdsplads, der har over 250 ansatte.
- **Ledelsesfunktion:** 10 pct. af ingeniørlederne er ejerleder, 10 pct. adm. direktør eller underdirektør, 45 pct. er mellemleder, 26 pct. er projektleder.

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).