



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Ingeniørernes arbejdsmiljø for fremtiden. Ledelsesteknologier og fagidentitet**

*Resultater fra 5 spørgeskemaundersøgelser*

Nielsen, Flemming Kjeld; Andersen, Vibeke

*Publication date:*  
2008

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Nielsen, F. K., & Andersen, V. (2008). *Ingeniørernes arbejdsmiljø for fremtiden. Ledelsesteknologier og fagidentitet: Resultater fra 5 spørgeskemaundersøgelser*. DTU Management.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

---

# Rapport

Ingeniørernes arbejdsmiljø *for* fremtiden -  
Ledesteknologier og fagidentitet  
- Resultater fra 5 spørgeskemaundersøgelser

---

**Flemming Nielsen & Vibeke Andersen, DTU Management**

**Juli 2008**

---

# Forord

---

Denne rapport er resultatet af et samarbejdsprojekt mellem IDA og DTU Management omkring "Nye udfordringer til ingeniørernes arbejdsmiljø". Formålet med samarbejdet har været at udarbejde en række kvantitativt baserede undersøgelser af ingeniørernes arbejdsmiljø til AIR med det formål at kunne udpege væsentlige områder for en fremtidig politikudvikling indenfor området.

Det er forskerne på DTU Management, der har stået for udarbejdelsen af spørgeskemaerne, den analytiske tolkning af de mange data samt udarbejdelsen af rapporten, mens IDA har stået for udsendelsen af spørgeskemaerne til IDA panelet og IDA lederpanelet samt den statistiske bearbejdning af talmaterialet.

Det er vort håb at denne rapport kan opfylde sit mål i forhold til at danne baggrund for en debat i IDA om, hvordan Ingeniørernes arbejdsmiljø *for* fremtiden kan styrkes.

Flemming Nielsen og Vibeke Andersen

DTU Management, juli 2008

# Indhold

---

<b>Kapitel 1: Undersøgelsens baggrund og filosofi .....</b>	<b>6</b>
Undersøgelsens særkende.....	8
Spørgeskemaundersøgelserne.....	9
Undersøgelsesdesign .....	9
Rapportens opbygning – en læsevejledning .....	10
<b>Kapitel 2: Rapportens hovedbudskaber.....</b>	<b>11</b>
Psykisk arbejdsmiljø handler om nye ledelsesformer og forventninger til arbejdet.....	11
Ingeniører efterspørger ‘intelligente’ ledelsessystemer og målinger .....	11
Ingeniørernes forventninger til arbejdet er høje – når de ikke indfries, mistrives de .....	12
De tillidsvalgte vil gerne bruges noget mere, men viger tilbage for at tage de nye udfordringer i arbejdslivet op .....	13
IDA’s medlemmer bruger ikke de tillidsvalgte – de ‘kan og vil selv’ .....	14
IDA’s medlemmer ønsker et mere aktivt, opsøgende og vidende IDA.....	14
<b>Kapitel 3: Medlemmernes ønsker til IDA.....</b>	<b>16</b>
Ledelsessystemer og målinger af præstationer er en central del af ingeniørernes hverdag – her kan IDA få en central rolle som informator, videnformidler og som centrum for diskussioner.....	16
Selvledelse er et tema, der optager mange – også her er der bud efter IDA.....	17
Ingeniørfaglighed er ikke noget stationært – det skal løbende udvikles og diskuteres og her kan IDA have en central rolle.....	17
Stress og psykisk arbejdsmiljø er problemer, som ingeniørerne møder i dagligdagen. De bruger hverken de tillidsvalgte eller IDA, og ved ikke at de kan hente støtte og hjælp her. Her har IDA en opgave at løfte.....	19
Medlemmerne kan og vil selv – derfor bruger de ikke de tillidsvalgte.....	21

## Kapitel 4: IDA panelets besvarelser af ledelsessystemer.....22

Dette kapitel beskriver resultaterne fra den spørgeskemaundersøgelse, hvor IDA panelet blev spurgt om en række spørgsmål vedrørende ledelsessystemer og målinger i arbejdet. .... 22

Måling i arbejdet..... 22

Andre spørgsmål til tidsregistrering..... 22

Dækker det hele din arbejdstid? ..... 23

Er systemet direkte forbundet til din aflønning?..... 23

Andre målinger af din indsats ..... 23

Er målingerne sat i system? ..... 24

Virkninger af ledelseskoncepter og systemer ..... 25

    Tidsforbrug ..... 26

    Indflydelse på indførelse og tilpasning af systemer og koncepter?..... 27

    Indsigt i brugen af dine og andres data? ..... 28

    Psykisk arbejdsmiljø og stress ..... 29

## Kapitel 5: IDA panelets besvarelser af forventninger til arbejdet.....31

Dette kapitel beskriver resultaterne fra den spørgeskemaundersøgelse, hvor IDA panelet blev spurgt om en række spørgsmål vedrørende deres forventninger til arbejdet..... 31

    Nye forventninger til arbejdet – faglighed, identitet og trivsel ..... 31

    Årsager til at forventningerne ikke indfries..... 32

    Hvad gør ingeniørerne, hvis idealforventningerne til arbejdet ikke indfries?..... 34

Værdier i arbejdet..... 34

Planlægning af eget arbejde..... 36

    Arbejder udenfor fagfeltet..... 37

    Kvalitet..... 38

    Udviklingspres ..... 39

    Stress..... 39

## Kapitel 6: Lederpanelets besvarelser ..... 41

Dette kapitel beskriver resultaterne fra den spørgeskemaundersøgelse, som IDA's lederpanel besvarede. .....	41
Internationalt anerkendte ledelseskoncepter .....	41
Koblinger til LIS (ledelsesinformationssystem) .....	41
Ledelsessystemernes indvirkning på dit arbejde.....	41
Virkninger af ledelseskoncepter og systemer .....	42
Adgang til data og informationer .....	45
Anvendelse af data og informationer .....	45
Retvisende billede .....	46
Tryghed ved anvendelsen af data .....	47

## Kapitel 7: De tillidsvalgte besvarelser ..... 49

Dette kapitel beskriver resultaterne fra den spørgeskemaundersøgelse, som de tillidsvalgte i IDA besvarede. ....	49
Hvem har svaret?.....	49
Anvendelse af ledelseskoncepter og ledelsessystemer .....	49
Indflydelse på indførelse af nye systemer.....	50
Medarbejderne henvender sig til ledelsen og ikke til de tillidsvalgte .....	50
Det er først og fremmest ledelsen, der skal tage sig af eventuelle problemer, hvis systemerne ikke fungerer hensigtsmæssigt.....	51
De tillidsvalgte ønsker indflydelse på hvordan medarbejderne måles og vurderes .....	51
Dine prioriteter som tillidsvalgt.....	55
Din rolle i forhold til medlemmerne .....	56
De tillidsvalgte tilfredshed med den måde de anvendes på og respekteres af medlemmer og ledelse.....	56
Bedre opbakning fra IDA ønskes?.....	57
Ønsker om nye IDA indsatsområder og aktiviteter .....	59

# Kapitel 1: Undersøgelsens baggrund og filosofi

---

## IDA's arbejdsmiljø for fremtiden

Ingeniørernes arbejdsmiljø bliver i disse år udfordret på nye måder. Undersøgelser viser, at også ingeniørerne i lang højere grad end tidligere har problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Manglende trivsel og stress er et stigende problem blandt ingeniørerne. Dette hænger tæt sammen med især to ting i det moderne arbejdsliv:

1. De nye ledelsesformer som vinder ind overalt på danske arbejdspladser
2. De ændringer der sker i ingeniørernes forventninger til deres liv og arbejde

Det etablerede arbejdsmiljøapparat med sikkerhedsudvalg og Arbejdstilsyn er ikke i stand til at håndtere de mange psykiske arbejdsmiljøproblemer, som det moderne arbejdsliv kan medføre. Derfor bliver det ofte HR- funktionen, som skal tage sig af problemerne som et led i personaleudviklingen og personaleplejen. På den måde bliver psykisk arbejdsmiljø i højere grad til et ledelsesansliggende udenfor partssamarbejdet med en grundlæggende anden dagsorden. Spørgsmålet er, om det er den bedste løsning, og om IDA og de tillidsvalgte skal spille en anden rolle i forbindelse hermed, end de ofte gør i dag?

Problemerne med det psykiske arbejdsmiljø er komplekse, for hvad der er godt for den ene, er dårligt for den anden og der er mange forhold, der griber ind i den traditionelle måde at lede og fordele arbejdet på. Mange ingeniører vil gerne selv planlægge og være ansvarlige for deres eget arbejde, men det må ikke foregå i et ledelsesmæssigt tomrum. Samtidig udfordrer det arbejdsmiljøet på en ny måde, at arbejdspladsen og de moderne ledelsesformer inddrager medarbejderens hele person i arbejdet. På den måde bliver det at håndtere sit arbejdsliv overladt til den enkelte selv. Ingeniørerne er i dag selvledede på en række områder, også i forhold til deres eget arbejdsmiljø. En god ingeniør er derfor en medarbejder, der kan arbejde fleksibelt og effektivt uden at brænde ud og køre sig selv ned.

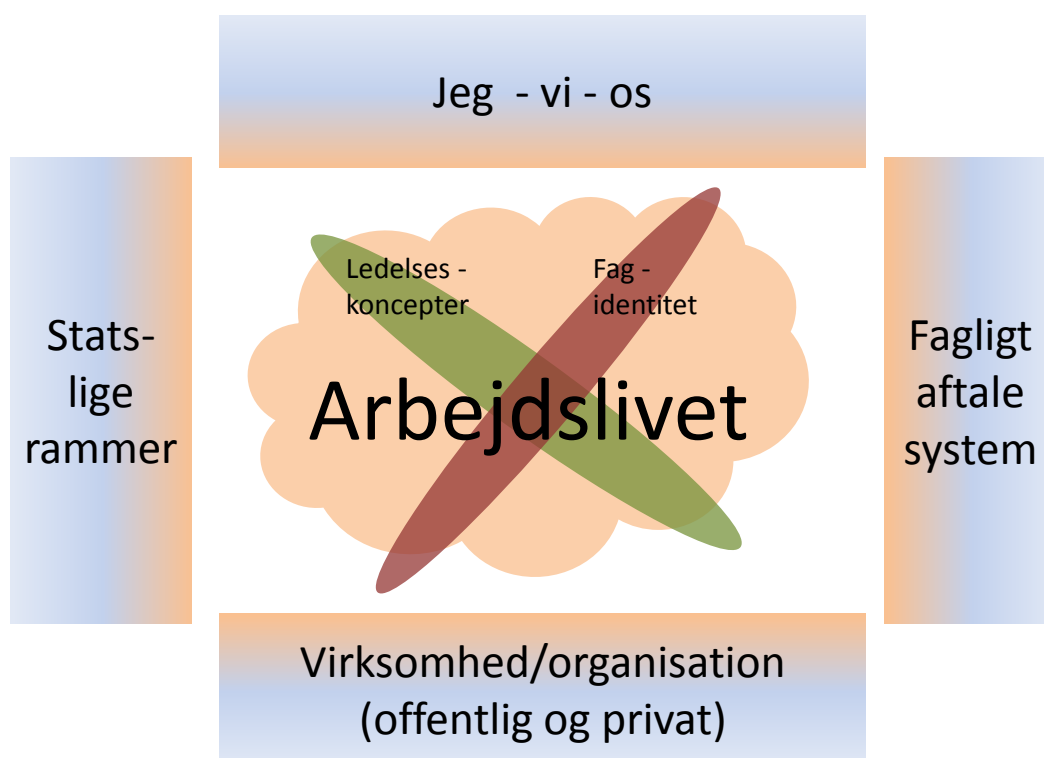
For det enkelte menneske er arbejdet i dag en nødvendighed, da det er her, vi henter en væsentlig del af meningen med livet. Hvor arbejdet tidligere var en økonomisk nødvendighed for at kunne overleve, er arbejdet i dag blevet stedet for selvudfoldelse, selvrealisering og personlig udvikling. Mange af de nye ledelsesformer har indarbejdet en filosofi, der bygger på det selvrealiserende, hele menneske. Det betyder, at virksomheden har noget at tilbyde det enkelte menneske, som det

at arbejde ikke tidligere gav. Derfor opleves det ofte også som en nødvendighed at forsøge at leve op til de krav, som de moderne ledelsesformer stiller.

I forhold til det psykiske arbejdsmiljø betyder det, at der ikke længere er en naturlig grænse for, hvor langt virksomheden må bevæge sig ind i den enkeltes personlighed, eller hvor meget af personligheden, der potentielt kan blive en vigtig produktionsressource.

Når vi i dag taler om arbejdslivet og de muligheder, der er for at skabe et bedre arbejdsmiljø, er der en række forhold, som spiller ind på disse muligheder, og som en politikudvikling nødvendigvis må forholde sig til. I det følgende præsenterer vi derfor en analyseramme til forståelse heraf.

## Analyseramme



Modellen illustrerer den analyseramme, som er anvendt i projektet. I midten har vi arbejdslivet, hvor fokus er på ledelseskoncepter og på fagidentitet. Arbejdslivet er påvirket af – og påvirker – alle de omkringliggende områder, som selvfølgelig også virker ind på hinanden.

I det øverste felt – **topfeltet** - har vi medarbejderen som menneske og som kollega. Feltet illustrerer, hvad vi bringer med os ind i arbejdet, fagligt, socialt og kulturelt, både som individer og



som kollektiv. Det er her vi har fokus på, hvordan ingeniørerne oplever de nye krav – alene som en del af et kollegialt fællesskab. Det er her vi kikker på de ændrede forventninger til, hvad arbejdet skal indfri og dermed den betydning arbejdet har for den løbende udvikling af fagidentiteten som ingeniør.

I det nederste felt – **bundfeltet** – har vi virksomheden. Det skal illustrere dem, der driver virksomheden, topledelsen i virksomheden eller den overordnede styrede offentlige ledelse. Målet er at indfange de overordnede mål med de nye krav som arbejdet stiller, bl.a. i form af nye ledelsessystemer.

I det faglige aftalesystem - **højre felt** - forsøger vi at favne både det formelle aftalesystem, men også de mere informelle regler og kutymer mm. som IDA som faglig organisation varetager i forhold til forandringerne i arbejdslivet. Det være sig aftaler om løn og ansættelsesforhold, men her især aftaler og forhandlinger i forbindelse med nye ledelsesformer, MUS koncepter, kvalitetssystemer mv. Tillige omkring faglighed og oplevelsen af trivsel og mistrivsel i arbejdet.

I de statslige rammer - **venstre felt** - har vi især fokus på arbejdsmiljøapparatet og beslægtede lovgivningsområder af betydning for arbejdsmiljø og trivsel. F.eks. kræver arbejdsmiljøloven, at alle større teknologiske ændringer skal behandles i SiU, hvilket stort set aldrig sker.

## Undersøgelsens særkende

Denne undersøgelse af ingeniørernes psykiske arbejdsmiljø er den første af sin slags, der kvantitativt forsøger at sætte det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med udviklingen i moderne ledelsesformer og ingeniørernes opfattelse af, hvad arbejdet betyder for dem. Det er samtidig en tilgang, som sprænger rammerne for, hvordan arbejdsmiljø traditionelt er blevet opfattet på og som arbejdsmiljøapparatet fortsat fungerer ud fra. Det betyder, at IDA, med ambitionen om at forbedre ingeniørernes psykiske arbejdsmiljø, får en særlig opgave i forhold til at anvise nye veje til, hvordan dette bedst kan foregå. Først og fremmest i forhold til at støtte medlemmerne bedst muligt i forhold til de nye udviklinger i arbejdet.

Denne rapport skal først og fremmest læses som en ønskeseddel fra medlemmerne til IDA. Der udtrykkes ønsker om, at IDA er mere informativ, mere aktiv og mere i front omkring, hvad der rører sig i det moderne arbejdsliv på arbejdspladserne. Ikke mindst når det drejer sig om de nye ledelsesformer og målinger i arbejdet, men også om til stadighed at holde fast i debatten om, hvad der skal være ingeniørfagligt arbejde. Rapporten bygger samtidig på en grundlæggende filosofi om, at det nødvendigvis må være ingeniørerne selv, som skal være med til at forme fremtidens arbejdsmiljø i et ingeniørernes arbejdsmiljø *for* fremtiden.

## Spørgeskemaundersøgelserne

Undersøgelsen af ingeniørernes psykiske arbejdsmiljø har været tilrettelagt som en række fortløbende undersøgelser. Der er i alt gennemført 5 spørgeskemaundersøgelser med forskellige temaer, der er rettet mod forskellige grupper i IDA.

De første tre undersøgelser skal betragtes som screeningsundersøgelser, som har til formål at opbygge nye hypoteser om relationer mellem ledelse, organisation, teknologi og trivsel i bred forstand. De to sidste undersøgelser bygger videre på resultaterne af de foregående undersøgelser og har til formål samtidig at lægge op til diskussioner omkring, hvordan IDA i fremtiden skal arbejde med at sikre et bedre arbejdsmiljø og trivsel for ingeniører.

Undersøgelse 1 rettede sig mod IDA panelet med temaet: Nye ledelsesformer. Undersøgelse 2 rettede sig ligeledes mod IDA panelet med temaet: Nye forventninger til arbejdet – faglighed, identitet og trivsel. Undersøgelse 3 rettede sig mod IDA lederpanel med følgende tema: Nye ledelsesformer og nye lederroller. Undersøgelse 4 rettede sig mod de tillidsvalgte i IDA med følgende tema: De tillidsvalgtes rolle i forbindelse med nye ledelsesformer og ændrede forventninger til arbejdet. Undersøgelse 5 rettede sig mod IDA panelet med følgende tema: Ønsker til IDA's fremtidige indsatser og politik i forhold til arbejdsmiljø og trivsel.

## Undersøgelserdesign

De første to undersøgelser blev udsendt samlet til IDA's spørgepanel og blev gennemført i februar 2008 og returneret med en svarprocent på 46 %.

Den tredje undersøgelse, som rettede sig mod IDA lederpanelet blev gennemført i marts/april måned 2008 og returneret med en svarprocent på 43 %. Den blev udsendt sammen med en anden undersøgelse, som handlede om " Det globale gadekær".

Den fjerde undersøgelse blev udsendt til alle de 'tillidsvalgte' i IDA (tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter, VG-formænd, bestyrelsesformænd for VG-grupper og AC-klubber samt repræsentanter i samarbejdsudvalg og sikkerhedsudvalg mm.). Gruppen af tillidsvalgte har ikke selv meldt sig til et spørgepanel. Spørgeskemaet blev udsendt og besvaret i maj måned med en besvarelsesprocent på 34 %.

Den femte og sidste undersøgelse blev igen udsendt til IDA's spørgepanel og blev gennemført i perioden 3-14.juni med en besvarelsesprocent på 29 %.

## **Rapportens opbygning – en læsevejledning**

Efter denne indledning følger Kapitel 2: Rapportens hovedbudskaber, som i korte træk redegør for de vigtigste konklusioner fra de fem undersøgelser. Herefter følger Kapitel 3: Medlemmernes ønsker til IDA, hvor medlemmerne blev spurgt om deres ønsker til IDA på en række områder sættes i relation til de konklusioner, som kan drages af de første fire undersøgelser. Kapitlerne 4, 5, 6 og 7 følger herefter, og kan læses som selvstændige rapporteringer fra de første fire undersøgelser.

Kapitlerne 1, 2 og 3 kan således læses som essensen af undersøgelsen, mens de resterende fire kapitler mere fungerer som baggrund og dokumentation for de konklusioner, der præsenteres i de første tre kapitler.

# Kapitel 2: Rapportens hovedbudskaber

---

## **Psykisk arbejdsmiljø handler om nye ledelsesformer og forventninger til arbejdet**

- Psykisk arbejdsmiljø handler om udfordringerne i det moderne arbejdsliv: nye ledelsesformer og mulighederne for at få indfriet sine faglige og personlige forventninger til arbejdet.
- Nye ledelsesformer og muligheder for at få indfriet sine faglige og personlige forventninger til arbejdet er af stor betydning for hvordan ingeniørernes trives i det moderne arbejdsliv. Det er væsentlige parametre, når talen er om det psykiske arbejdsmiljø. En ny arbejdsmiljøpolitik må derfor tage sit udgangspunkt her – især når det drejer sig om at være proaktiv og ikke kun skulle afbøde for eventuelle problemer.
- Det indebærer samtidig, at ingeniørerne også selv er medansvarlige for et godt psykisk arbejdsmiljø. Det er ikke kun ledelsens ansvar eller IDA's ansvar. Det kræver også en indsats af den enkelte.

## **Ingeniører efterspørger 'intelligente' ledelsessystemer og målinger**

- Omkring en tredjedel af ingeniørerne i undersøgelsen svarer, at den virksomhed, de arbejder på anvender ledelseskoncepter og ledelsessystemer, og ofte er systemerne lokalt tilpassede. Det er primært ledelsessystemer som Lean, Balanced Scorecard og kombinationer heraf, men også Værdibaseret Ledelse og Business Excellence nævnes. Overraskende mange af ingeniører svarer, at de ikke oplever at ledelsessystemerne er velvalgte i forhold til det arbejde, de udfører – heller ikke når det drejer sig om ledernes arbejde som ledere. Og når der spørges til, om ledelsessystemerne har gjort en række opgaver lettere eller mere besværligt, er det overraskende, at over halvdelen svarer, at de ikke har ændret noget afgørende. Man kan derfor med rette stille spørgsmålet: Er de fordele ingeniørerne oplever med nye ledelseskoncepter og systemer pengene og besværet værd? (Se tabel 12, 13, 31, 32, 37)
- Det er en trend i tiden at alt gøres op i målbare størrelser. Mange ingeniører bliver således målt på deres præstationer, men de oplever ikke altid at målingerne giver et retvisende billede af deres arbejdsindsats. Når ingeniørerne måles på det forkerte, opleves det ikke

kun som frustrerende, det kan også medføre stress, især når målingerne kobles op på vurderinger af den personlige performance. Undersøgelsen viser, at når ingeniørerne ved, at virksomheden anvender et ledelsesinformationssystem, og at informationerne om ens arbejde kan ses "ovenfra", stiger oplevelsen af stress. (Se tabel 11, 17, 18, 19)

- Ingeniørerne har kun begrænset indflydelse på, hvad de måles på. Det gælder også ingeniører i lederstillinger. Ingeniørerne vil gerne have indflydelse på, hvordan disse mål fastlægges. Det gælder lederne, medarbejderne og de tillidsvalgte. Ingeniørerne efterspørger derfor 'intelligente' målinger, hvor der er overensstemmelse mellem værdierne og det man måles på, og som giver et retvisende billede af arbejdsindsatsen. (Se tabel 15, 33)

## **Ingeniørernes forventninger til arbejdet er høje – når de ikke indfries, mistrives de**

- Ingeniørerne har store forventninger til deres arbejde, både når det gælder faglige og personlige udviklingsmuligheder. Det er samtidig vigtigt at ingeniørerne anerkendes for deres arbejde, ikke kun af kunder og kolleger, men også af chefen. Ingeniørernes arbejde lever i det store hele op til forventningerne, men 30 % giver udtryk for, at det kunne være bedre. Bedste score får det at kunne levere en selvstændig præstation, at få frihed til at løse egne opgaver selvstændigt samt muligheden for en fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet. At kunne bruge sin ingeniørfaglighed i arbejdet samt at udvikle sine faglige og personlige kompetencer kunne dog være bedre. Det kniber dog især med de gode karrieremuligheder. (Tabel 21)
- Når forventningerne til arbejdet ikke indfries mistrives ingeniørerne. De angiver selv de primære årsager som, at de ikke får mulighed for at arbejde med det de er gode til og/eller at den måde de ledes på er begrænsende. Det skyldes ikke faglig utilstrækkelighed eller at deres uddannelse ikke har rustet dem godt nok. 27 % svarer at det fører til en følelse af stress og udbrændthed, når arbejdet ikke lever op til idealforventningerne, hvilket er interessant når årsagen primært skal søges i utilfredshed med den måde, der bedrives ledelse på, hvilket ligger udenfor arbejdsmiljølovgivningens område. (Tabel 22, 23)
- Når ingeniørerne er utilfredse går de til lederen – lidt til kollegerne, men ikke til den tillidsvalgte. Det kan mange af de tillidsvalgte godt forstå. Er det udtryk for, at det er den bedste løsning eller bare den bedst mulige? (Tabel 23, 43)
- Ingeniørerne sætter meget stor pris på selv at kunne planlægge deres eget arbejde. Det er tillige ingeniørernes ansvarlighed overfor kunder og brugere, der betyder at de arbejder

meget – måske for meget, så de tager arbejdet med hjem og er til rådighed for arbejdspladsen, når de har fri. (Tabel 26)

- Ingeniørerne har ingen problemer med at leve op til virksomhedens kvalitetskrav, men det ikke at leve op til egne kvalitetskrav giver anledning til oplevelsen af stress. Næsten halvdelen af ingeniørerne føler sig stressede i arbejdet, men det er vanskeligt at udpege nogle konkrete årsager til det, bortset fra mængden af arbejdsopgaver og for mange opgaver på én gang. Lederne føler sig i mindre grad stressede end medarbejderne, men det er de samme ting der stresser: for mange opgaver på én gang og mængden af arbejdsopgaver. Hertil kommer oplevelsen af ikke at blive anerkendt for sin indsats. En tredjedel af ingeniørerne oplever det som et pres, at de skal udvikle sig i arbejdet. Presset kommer primært fra dem selv, men også fra ledelsen og den samfundsmæssige udvikling. (Tabel 28, 29, 30, 38, 39)

## **De tillidsvalgte vil gerne bruges noget mere, men viger tilbage for at tage de nye udfordringer i arbejdslivet op**

- De tillidsvalgte har ikke indflydelse på implementeringen af nye ledelseskoncepter og systemer, og de inddrages kun i begrænset omfang i forbindelse med eventuelle problemer. Den rolle er de stort set tilfredse med, selvom 74 % mener, at systemerne ikke er velvalgte i forhold til arbejdet. De tillidsvalgte har heller ikke indflydelse på, hvordan mål og vurderingskriterier opstilles, men her vil de gerne have indflydelse, bl.a. fordi de ikke mener, ingeniørerne bliver målt på det rigtige. De tillidsvalgte har til en vis grad den nødvendige viden til at indgå i dette arbejde, men de mangler støtte fra IDA og kan ikke hente den fra Arbejds miljøapparatet. (Tabel 41, 42)
- Når ingeniørerne går til deres leder i tilfælde af problemer med stress og psykisk arbejdsmiljø og ikke til de tillidsvalgte, opfatter de tillidsvalgte det som positivt, men det forudsætter et godt tillidsforhold til lederne. Mange af de nye problemer, som knytter sig til hvordan arbejdet er organiseret og ledet i dag opleves ikke som noget, der hører ind under de tillidsvalgtes ansvarsområde, men betragtes i stedet som et ledelsesanliggende. Et væsentligt spørgsmål, der kan rejses her, er om de tillidsvalgtes rolle er uaktuel i forhold til de moderne arbejdsmiljøproblemer? Er stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø primært et ledelsesanliggende, som medarbejderne selv skal forhandle med deres ledere, og hvor de derfor kun inddrager de tillidsvalgte i forbindelse med manglende tillid til ledelsen, eller hvis det udvikler sig til konflikter? (43, 44, 45)
- De tillidsvalgte vil gerne bruges noget mere. De er hverken tilfredse med den måde medlemmerne bruger dem på, eller den måde ledelsen respekterer dem som tillidsvalgte.

De oplever at medlemmerne kun henvender sig til dem, når de har problemer, og at der ikke er særlig stor interesse for dem i dagligdagen. (Tabel 46)

- De tillidsvalgte får meget lidt støtte fra IDA i forhold til en række indsatsområder, der griber ind i vilkårene i det moderne arbejdsliv. Der er behov for en indsats, og der mangler synlighed om, hvad IDA kan tilbyde. Mange tillidsvalgte har ikke kendskab til, hvilken støtte og opbakning de kan hente i IDA i forhold til en række centrale vilkår i det moderne arbejdsliv. Det vil være vigtigt at afklare. (Tabel 42, 47)

### **IDA's medlemmer bruger ikke de tillidsvalgte - de 'kan og vil selv'**

- 84 % af ingeniørerne svarer ja til, at årsagen til at de ikke bruger de tillidsvalgte, er fordi de helst vil klare tingene selv! Det skyldes dog også, at de ikke ved, hvad de kan bruge de tillidsvalgte til. De tillidsvalgte spiller derfor i dag stort set ingen rolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Spørgsmålet er om de skal have det i fremtiden? (Tabel 7)

### **IDA's medlemmer ønsker et mere aktivt, opsøgende og vidende IDA**

- Det er ikke de tillidsvalgte, som medlemmerne sætter deres lid til. I stedet har de en lang række ønsker til, hvordan IDA kan støtte op omkring dem på en lang række områder. Ingeniørerne ønsker et IDA, hvor de kan hente viden, støtte og rådgivning på en række områder. Og IDA må gerne være langt mere udfarende, så medlemmerne ved, at IDA har en viden og kompetence, som er i top. Det gælder ikke mindst i forhold til et kendskab til de nye ledelsesformer, hvor der er et ønske om, at IDA er helt 'up front' i forhold til det, der sker. (Tabel 1, 2, 48)
- Det er ikke kun viden og information, der efterspørges fra IDA. Ingeniørerne udtrykker et stort ønske om, at IDA etablerer en række forskellige fora, hvor ledere og medarbejdere kan diskutere moderne ledelse i dag, og hvad det betyder i forhold til arbejdet, kan diskutere hvordan målinger i arbejdet kan gøres bedre, kan diskutere hvad der er ingeniørfaglighed og diskutere stress i arbejdet. Mange ønsker også selv at deltage i disse diskussioner, men IDA skal tage initiativet hertil. (Tabel 1, 2, 3, 4, 5, 6)
- De fagtekniske selskaber kan bruges til andet og mere end de bliver i dag. De sidder inde med værdifuld viden på en række områder, som IDA kan bringe i spil, så andre medlemmer kan drage nytte heraf. (Tabel 1, 3, 6)
- IDA's medlemmer bruger ikke de tillidsvalgte i særlig stort omfang. Er der brug for en indsats fra IDA's side, der opfordrer medlemmerne til at bruge de tillidsvalgte noget mere?

Eller vil medlemmerne helst selv, og har de kun brug for at have de tillidsvalgte og IDA i baghånden, hvis de ikke selv kan klare udfordringerne.

- Kan og vil IDA løfte de opgaver, som medlemmerne ønsker, og kan de gøre det alene? Kan og vil IDA's medlemmer betale for de ydelser, som de ønsker sig, og vil de deltage med den aktivitet, som de i undersøgelsen melder ind? Det må den kommende tid vise. I forhold til at forstå sig selv som en klassisk faglig organisation, hvor de tillidsvalgte og partssystemet spiller en stor rolle, er der noget i denne undersøgelse, der tyder på, at det er i mange medlemmers interesse, at der sker en fornyelse – i alle tilfælde i forhold til at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. Det betyder, at der er stor interesse for, hvad IDA fremover skal kunne tilbyde sine medlemmer, og her er ønskelisten ganske lang.
- Dette er ikke en undersøgelse af fagforeningsmedlemskab og foreningsroller, men en undersøgelse af hvordan ingeniører trives i og med det moderne arbejdsliv. Undersøgelsen viser, at IDA medlemmerne har mange ønsker til, hvilken rolle IDA skal spille her. IDA skal være aktivt opsøgende og informerende overfor medlemmerne i forhold til nye ledelsesformer, målinger i arbejdet, selvledelse og psykisk arbejdsmiljø. IDA skal opbygge viden om nye ledelsesformer, målinger, selvledelse og psykisk arbejdsmiljø. IDA skal etablere netværk, arrangere møder og afholde kurser indenfor de selvsamme tematikker, for der er en forventning om, at hvis og når man henvender sig til IDA med et problem, er der hjælp at hente. Denne viden og disse tilbud eksisterer ikke i dag – og det er bl.a. et spørgsmål om ressourcer for at kunne tilvejebringe dem på en for medlemmerne tilfredsstillende måde.



# Kapitel 3: Medlemmernes ønsker til IDA

## Ledelsessystemer og målinger af præstationer er en central del af ingeniørernes hverdag – her kan IDA få en central rolle som informator, videnformidler og som centrum for diskussioner

Ledelsessystemer og præstationsmålinger er en del af de fleste ingeniørers hverdag. Mange ingeniører arbejder i dag i virksomheder, som anvender moderne ledelsesformer som Balanced Scorecard, Lean, Værdibaseret Ledelse og kombinationer heraf. Lederne både måler og bliver målt – og medarbejderne måler og bliver målt. Mange ingeniører – også de ledende ingeniører – oplever, at målingerne ikke altid er retvisende i forhold til arbejdet (tabel 36), ligesom de ikke oplever at systemerne er velvalgte i forhold til deres arbejde som leder (tabel 31) eller i forhold til det arbejde, de udfører (tabel 12). Det skaber irritation og frustration, og når målingerne kombineres med vurderinger af den enkeltes præstation, sker der en stigning i oplevelsen af stress (tabel 17, 18, 30). Set i forhold til dette viser medlemsundersøgelsen, at IDA opleves som et relevant forum til ikke kun at skaffe viden og information om dette, men også til at indgå i debatten om at ændre dem.

48 % svarer således, at de mener, det er en opgave for IDA at skabe bedre og klarere kriterier for, hvordan arbejdet skal måles. Det er 52 % af medarbejderne, der svarer ja og 43 % af lederne. Det er sandsynligvis en del af årsagen til, at hele 70 % af ingeniørerne svarer, at IDA skal oparbejde viden omkring ledelsessystemer og præstationsmålinger. Her er ledere og medarbejdere enige – helt op på øverste niveau med 67 % af toplederne. Kun 12 % svarer nej. Her er et helt klart budskab til IDA fra ingeniører på alle niveauer!

Information, viden og fora om målinger	Ja	Nej	Ved ikke
Er det en opgave for IDA at skabe bedre og mere klare kriterier for, hvordan arbejdet skal måles?	48,4 %	27,8 %	23,8 %
Skal IDA oparbejde viden om ledelsessystemer og præstationsmålinger?	<b>69,8 %</b>	12,4 %	17,8 %
Skal IDA etablere et kontaktnet mellem virksomheder, der anvender forskellige former for ledelsessystemer og præstationsmålinger (Lean, BSC, VL) med henblik på at finde en Best Practice på området?	<b>46,3 %</b>	19,6 %	34,1 %
Skal IDA etablere et forum for medlemmer, der gerne vil diskutere nye ledelsesformer med det formål at forbedre dem?	54,2 %	9,7 %	36,1 %
Ønsker du selv at deltage i et sådant forum, hvis det oprettes?	<b>17,1 %</b>	53,6 %	29,3 %
Skal IDA løbende informere medlemmerne om nye ledelsesmetoder og planlægningsværktøjer og deres betydning for arbejdet	<b>73,7 %</b>	7,6 %	17,0 %

**Tabel 1**

Derfor ser 46 % af medlemmerne i undersøgelsen gerne, at IDA etablerer kontaktnet mellem virksomheder, der anvender forskellige former for ledelsessystemer og målinger – kun 20 % svarer

nej, mens resten svarer ved ikke. I forlængelse heraf svarer 54 % at IDA gerne må etablere et forum for medlemmer, der gerne vil diskutere nye ledelsesformer med det formål at forbedre dem (ex. Lean, Balanced Scorecard osv.) – og her er der et lille flertal af ledere, 58 % der svarer ja. Både ledere og medarbejdere vil således gerne diskutere ledelsessystemer, og 17 % deltager gerne, hvis IDA opretter et sådant forum – især lederne – 23 %.

Når det gælder om løbende at informere om nye ledelsesformer og deres betydning for arbejdet svarer hele 74 %, at det er en opgave for IDA. Kun 8 % svarer nej!

## Selvledelse er et tema, der optager mange – også her er der bud efter IDA

Ingeniørerne sætter ifølge undersøgelsen meget stor pris på selv at kunne planlægge eget arbejde (tabel 26), hvilket indebærer, at mange ingeniørers arbejde i dag kan karakteriseres som selvledet. Mange ingeniører svarer tillige, at de ofte udfører opgaver, som de mener ledelsen burde varetage (tabel 27). Vi har derfor spurgt til interessen for at etablere og indgå i et forum hvor der udveksles erfaringer om ledelse, ledelsesteknologier og selvledelse med det formål at skabe bedre ledelse og selvledelse? Hertil svarer 47 % ja, 11 % nej og 42 % ved ikke, men hele 22 % ønsker selv at deltage i et sådan forum, hvilket viser en stor interesse for selv at bidrage til, hvordan ledelse kan udvikles og forbedres. Ikke overraskende svarer 76 % - og her er lederne også helt med, at IDA løbende skal informere medlemmerne om nye ledelsesmetoder og planlægningsværktøjer og deres muligheder og konsekvenser for arbejdsmiljøet? Og 78 % mener, at IDA skal udvikle kurser i (selv)ledelse og psykisk arbejdsmiljø!

Tilbud i forhold til ledelse og selvledelse	Ja	Nej	Ved ikke
Skal IDA etablere et forum bestående af ingeniører med og uden ledelsesbeføjelser, hvor der udveksles erfaringer om ledelse, ledelsesteknologier og selvledelse med det formål at skabe bedre ledelse og selvledelse?	46,9 %	11,7 %	41,5 %
Hvis IDA opretter et sådant forum, ønsker du så selv at deltage?	<b>22,0 %</b>	42,7 %	35,2 %
Skal IDA udvikle og tilbyde medlemmerne kurser om (selv)ledelse og psykisk arbejdsmiljø?	<b>76,1 %</b>	5,5 %	18,4 %

Tabel 2

## Ingeniørfaglighed er ikke noget stationært – det skal løbende udvikles og diskuteres og her kan IDA have en central rolle

Mange ingeniører svarer, at de udfører arbejdsopgaver, som ligger udenfor deres arbejdsområde (tabel 27). Når forventningerne til arbejdet ikke indfries, hænger det bl.a. sammen med, at medlemmerne ikke får mulighed for at arbejde med det de er bedst til (tabel 21). Det er en af

årsagerne til, at undersøgelsen har spurgt til, om medlemmerne oplever, der er brug for en løbende diskussion af, hvad der er ingeniørfaglighed. Til dette svarer 65 %, at de ønsker IDA løbende skal rejse diskussionen om, hvad der er ingeniørfaglighed – kun 14 % svarer nej. Tallet er endnu større, når det alene er medarbejderne, der svarer, idet det her er 70 %. Interessen er så stor at hele 27 % svarer ja til, at de selv har interesse i at deltage i disse diskussioner.

Denne store interesse vidner om, at det at være ingeniør er en fælles betegnelse for mange former for arbejde i dag, og at der derfor tilsyneladende er behov for løbende at holde fast i, hvad der f.eks. adskiller en ingeniør fra andre faggrupper. Det er i alle tilfælde ikke noget, der opleves som ligegyldigt. Der knytter sig megen identitet til det at være ingeniør, og det er tydeligvis vigtigt at holde fast i det, der binder ingeniørerne sammen, nemlig opfattelsen af en bestemt form for faglighed. IDA har altid været kendetegnet ved at være en stærk standsforening med de fagtekniske selskaber. IDA har igennem de sidste år søgt at tiltrække sig andre AC-grupper – især cand. scient. grupperne, som tidligere først og fremmest har været organiseret i Dansk Magisterforening. Det er måske vigtigt at holde sig for øje, hvad det kan komme til at betyde for den fælles identitet som ingeniør, at også andre grupper inddrages.

Ingeniørfaglighed	Ja	Nej	Ved ikke
Skal IDA løbende rejse diskussioner af, hvad der er ingeniørfaglighed?	64,7 %	13,7 %	21,6 %
Har du selv interesse i at deltage i disse diskussioner?	26,9 %	39,6 %	33,2 %
Skal de tillidsvalgte uddannes til at kunne indgå i dialog og forhandling omkring, hvad der er ingeniørfagligt relevant arbejde?	42,0 %	25,3 %	32,8 %
Skal de fagtekniske selskaber integreres på en mere aktiv måde, så den viden der findes her om ingeniørfaglighed kan blive brugt som målestok for, hvad der er ingeniørfagligt arbejde?	40,2 %	16,3 %	43,5 %

**Tabel 3**

Medarbejderudviklingssamtalen er et andet felt, som medlemmerne ønsker IDA's støtte til. Hele 67 % svarer ja, mens kun 15 % svarer nej. MUS er et ledelsessystem, som efterhånden har fungeret i mange år, og der er udviklet en lang række af bøger, hæfter osv. til, såvel i fysisk form som på nettet. Der har tillige været afholdt mange kurser og seminarer for både medlemmer og tillidsvalgte omkring MUS. Alligevel ønsker 67 % stadig støtte fra IDA til dette. Det er svært at vide hvad det helt præcis dækker over, men fra andre undersøgelser ved vi, at der er mange forskellige erfaringer med MUS, og at det kun er nogle steder, de fungerer godt og efter hensigten. Årsagen til ønsket kan dog også være, at der hele tiden sker så mange forandringer i arbejdet, som MUS ikke indfanger, at der er brug for en revision af støtten.

MUS og faglig udvikling	Ja	Nej	Ved ikke
Skal IDA udvikle tilbud til medlemmerne om støtte til MUS?	66,9 %	14,5 %	18,5 %
Skal IDA stille krav til arbejdsgiverne om bedre muligheder for faglig udvikling?	62,1 %	18,3 %	19,6 %

**Tabel 4**

## Stress og psykisk arbejdsmiljø er problemer, som ingeniørerne møder i dagligdagen. De bruger hverken de tillidsvalgte eller IDA, og ved ikke at de kan hente støtte og hjælp her. Her har IDA en opgave at løfte

39 % i medlemmerne i IDA panelet svarer, at de har, eller har haft problemer med psykisk arbejdsmiljø og hele 78 % svarer ja til, at andre på deres arbejdsplads, har eller har haft, problemer. I lederpanelets besvarelse angav 39 %, at de ofte følte sig stressede i deres arbejde (tabel 38).

Hovedparten af dem har en klar forventning om, at de kan hente hjælp og støtte i IDA, idet 70 % svarer, at de forventer at IDA kan hjælpe medlemmerne med problemer. Når det drejer sig om IDA skal støtte arbejdspladsen som helhed, svaret kun 41 % ja. Selvom medlemmerne forventer, at IDA kan hjælpe, er det forsvindende få - kun 7 % - der kender de tilbud, som IDA har i forhold til stress og psykisk arbejdsmiljø. Derudover er det kun ganske få, der henvender sig til de tillidsvalgte eller til IDA for at få hjælp. Hovedparten af dem som henvender sig, er tilfredse med den hjælp de får, men det er som sagt kun ganske, ganske få!

Stress og psykisk arbejdsmiljø	Ja	Nej
Har du selv haft eller har du problemer med stress eller andre psykiske arbejdsmiljøproblemer?	38,6 %	61,4 %
Har andre på din arbejdsplads haft eller har problemer med stress eller andre psykiske arbejdsmiljøproblemer?	<b>77,6 %</b>	22,4 %
Forventer du at IDA kan hjælpe medlemmer, der har problemer med stress eller andre psykiske arbejdsmiljøproblemer?	<b>69,8 %</b>	30,2 %
Forventer du at IDA kan hjælpe din arbejdsplads i forhold til problemer med stress eller andre psykiske arbejdsmiljøproblemer?	41,0 %	59,0 %
Kender du de tilbud, som IDA har i forhold til problemer med stress eller andre psykiske arbejdsmiljøproblemer?	6,8 %	<b>93,2 %</b>
Har du henvendt dig til IDA med problemer med stress eller andre psykiske arbejdsmiljøproblemer?	4,4 %	<b>95,6 %</b>

**Tabel 5**

Som allerede sagt forventer medlemmerne, at IDA kan hjælpe. De benytter sig dog ikke af den hjælp, de kan få og ved heller ikke, om de kan få den hjælp, de ønsker. Det tyder på, at der er en informationsbrist. Medlemmerne ønsker, at IDA skal kunne rådgive medlemmerne om stress og psykisk arbejdsmiljø (82 %), og også oparbejde en viden om stress og psykisk arbejdsmiljø, der er relevant for ingeniører (86 %). Derudover skal IDA informere aktivt om ny viden indenfor stress og psykisk arbejdsmiljø til medlemmerne (81 %).

<b>Ønsker til IDA om stress og psykisk arbejdsmiljø</b>	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>	<b>Ved ikke</b>
Skal IDA kunne rådgive medlemmer om stress og psykisk arbejdsmiljø?	<b>81,8 %</b>	4,2 %	14,0 %
Skal IDA oparbejde en viden om stress og psykisk arbejdsmiljø af relevans for ingeniører?	<b>86,1 %</b>	4,5 %	9,5 %
Skal IDA aktivt informere om viden indenfor stress og psykisk arbejdsmiljø til medlemmerne?	<b>81,4 %</b>	5,7 %	12,7 %
Skal IDA arbejde for, at flere virksomheder udvikler stresspolitikker?	70,5 %	10,7 %	18,7 %
Skal IDA arbejde for, at arbejdsmiljølovgivningen bliver mere fokuseret på det psykiske arbejdsmiljø?	66,4 %	11,7 %	21,9 %
Skal IDA arbejde for, at der indarbejdes bestemmelser om det psykiske arbejdsmiljø i overenskomster, aftaler og kontrakter mellem IDA's medlemmer og arbejdsgivere?	48,5 %	20,1 %	31,4 %
Skal IDA etablere et kontaktnet mellem virksomheder, der har ingeniører ansat og som har/har haft problemer med stress eller andre psykiske arbejdsmiljøproblemer?	42,5 %	18,4 %	39,1 %
Skal IDA inddrage viden og ressourcer fra de fagtekniske selskaber, som ved noget om stress og psykisk arbejdsmiljø?	67,6 %	6,2 %	26,2 %
Skal de tillidsvalgte uddannes til at kunne indgå i dialog og forhandling omkring stress og psykisk arbejdsmiljø?	65,4 %	12,6 %	22,0 %
HVIS IDA åbner et forum for medlemmer, der gerne vil udveksle erfaringer omkring stress og psykisk arbejdsmiljø, vil du da deltage?	17,3 %	44,0 %	38,8 %

**Tabel 6**

Der er lidt mindre tilslutning til, at IDA skal hjælpe virksomheder med at udvikle stresspolitikker (70 %), og når det kommer til om IDA skal gøre sin indflydelse gældende i forhold til at arbejde for at forbedre arbejdsmiljølovgivningen og indarbejde bestemmelser og stress og psykisk arbejdsmiljø i overenskomsterne, afspejler svarene mere forskellene mellem offentlig og privat, og om man overhovedet har tillidsvalgte.

Der er delte meninger, om det er en idé, at IDA etablerer et kontaktnet mellem virksomheder, der har erfaringer med stress blandt ingeniører, og ligeledes, om IDA skal åbne et forum for medlemmer, som kan udveksle erfaringer herom. Nogle af kommentarerne forklarer de delte meninger, idet der udtrykkes bekymring for at være for offentlig med denne form for problemer, da det kan være sårbart at skilte med. Andre advarer om, at det at tale om stress i sig selv kan være med til at skabe mere stress.

## Medlemmerne kan og vil selv – derfor bruger de ikke de tillidsvalgte

I en af undersøgelserne er medlemmerne i IDA panelet blevet spurgt, hvor de henvender sig, hvis deres forventninger til arbejdet ikke bliver indfriet. Her svarer kun 4 %, at de kontakter de tillidsvalgte (tabel 22), i stedet går de til ledelsen eller til kollegerne. I denne sidste undersøgelse til IDA panelet er der spurgt nærmere ind til årsagen til, at medlemmerne ikke bruger de tillidsvalgte. 84 % af medlemmerne svarer, at årsagen hertil er, at de helst vil klare tingene selv! Det skyldes dog også, at de ikke ved hvad de kan bruge de tillidsvalgte til, og at de kun har begrænset tiltro til, at de tillidsvalgte kan løse problemerne (64 %), bl.a. fordi de mangler kompetencerne (61 %). Derfor spiller de tillidsvalgte kun en begrænset rolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

Årsagen til ikke at inddrage de tillidsvalgte	Enig	Uenig
Begrænset viden om hvad jeg kan bruge de tillidsvalgte til	82 %	18 %
Ingen tiltro til at de tillidsvalgte kan løse problemerne	64 %	36 %
De tillidsvalgte mangler kompetencerne til at kunne løse problemerne	61 %	39 %
<b>At jeg helst vil klare tingene selv</b>	<b>84 %</b>	<b>16 %</b>

Tabel 7

Denne undersøgelse har som sit primære sigte at undersøge ingeniørernes arbejdsmiljø, og pege på i hvilken retning IDA kan gå i sit fortsatte arbejde med at forbedre arbejdsmiljøet for ingeniører. De tillidsvalgte har traditionelt haft en stor rolle i forhold til dette, men meget tyder på, at de nye ledelsesformer og medlemmernes ønske om, at ville klare tingene selv, i samarbejde med ledere og kolleger udfordrer de tillidsvalgtes rolle og funktion, da de ikke længere inddrages som en naturlig part. Denne undersøgelse er som tidligere nævnt ikke en undersøgelse af de tillidsvalgtes rolle, men ikke desto mindre viser denne undersøgelse tydeligt, at de tillidsvalgte ikke inddrages i de problemstillinger, som er helt centrale i det moderne arbejdsliv. Det er derfor et åbent spørgsmål, hvordan IDA fremover vil forholde sig til dette. Medlemmerne vil tilsyneladende helst selv og har kun brug for at have de tillidsvalgte i baghånden, hvis de ikke selv kan klare udfordringerne. Her vil de til gengæld gerne have muligheden. Samtidig er der en lang ønskeliste til IDA i forhold til at kunne levere viden, informere, rådgive og skabe løbende debatter blandt medlemmerne om disse centrale forhold.

# Kapitel 4: IDA panelets besvarelser af ledelsessystemer

Dette kapitel beskriver resultaterne fra den spørgeskemaundersøgelse, hvor IDA panelet blev spurgt om en række spørgsmål vedrørende ledelsessystemer og målinger i arbejdet.

## Måling i arbejdet

Omkring 67 % af alle ingeniører bliver målt på tid, hvilket umiddelbart er et overraskende lavt tal.

Foregår der måling af tid i dit arbejde, hvor du selv indberetter?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Ja	382	63,2	66,8	66,8
	Nej	189	31,3	33,0	99,8
	Ved ikke	1	0,2	0,2	100,0
	Total	572	94,7	100,0	
Missing	System	32	5,3		
Total		604	100,0		

Tabel 8

- **Bulletpoint: Overraskende få ingeniører er omfattet af systematisk registrering af arbejdstid, så måske er den almindelige forventning til udbredelsen af timestyringsystemer overdrevet?**

## Andre spørgsmål til tidsregistrering

Når vi spørger om respondenterne er omfattet af et it-baseret tidsregistreringssystem (enten selvstændigt system eller et system, integreret i time-sags-styring eller lign.) svarer 83 % ja til dette spørgsmål.

Er du omfattet af et it-baseret tidsregistreringssystem?		Antal	Procent	Valid procent	Akkumuleret Procent
Valid	Ja	306	50,7 %	82,9 %	82,9 %
	Nej	60	9,9 %	16,3 %	99,2 %
	Ved ikke	3	0,5 %	0,8 %	100,0 %
	Total	369	61,1 %	100,0 %	
Missing	System	235	38,9 %		
Total		604	100,0 %		

Tabel 9

Det er især i de store virksomheder med over 250 ansatte, at ingeniørerne er omfattet af disse systemer, idet tallet her er over 90 %.

Er du omfattet af et it-baseret tidsregistreringssystem?			
Under 10 ansatte	10-50 ansatte	51-250 ansatte	Over 250 ansatte
50,0 %	64,3 %	77,8 %	90,7 %

**Tabel 10**

Der er derimod ikke den store forskel mellem offentlig og privat ansatte, ligesom der heller ikke er de store forskelle mellem stillingskategorierne. Alt i alt er disse tal ikke særlig overraskende, men de giver et godt fingerpeg om udbredelsen af tidsregistrering blandt ingeniører.

En overraskelse er det dog, at procentsatsen for offentligt ansatte er næsten lige så stor som for privatansatte: 82 % overfor 83 %.

- ☛ **Bulletpoint: I de store organisationer er 80-90 % af ingeniørerne omfattet af et it-baseret time-styringssystem. Det gælder også for personer med ledelsesbeføjelser.**

## Dækker det hele din arbejdstid?

82 % af ingeniørerne svarer ja til, at tidsregistreringen dækker hele deres arbejdstid. Tallene indikerer således, at udbredelsen af tidsregistreringssystemer, der dækker alle arbejdsaktiviteter er meget udbredt. Sagt med andre ord er der mange, der også registrerer tid på ikke umiddelbart fakturerbar tid, så også "blødere" aktiviteter skal registreres. Det betyder, at man mentalt skal være parat til at gøre rede for alle arbejdsdagens aktiviteter.

Der er relativt flere ingeniører, ansat i det private, der registrerer hele deres arbejdstid i forhold til ingeniører i det offentlige: Private 84 %, offentlige 77 %.

## Er systemet direkte forbundet til din aflønning?

20 % af ingeniørerne svar ja, 75 % svarer nej og 5 % ved ikke, når der spørges til, om systemet er direkte forbundet med deres aflønning, hvilket ligeledes vurderes som lavt.

## Andre målinger af din indsats

Ingeniører er blevet spurgt om, i hvor høj grad de bliver målt og vurderet på en række andre forhold i arbejdet: særlige præstationer, performance i forhold til kvalitet, fejl, succes, salg,



kundetilfredshed, deltagelse i aktiviteter, der ikke umiddelbart er omfattet af arbejde, efteruddannelse og trivsel.

Andre målinger i arbejdet	Målt og vurderet	Målt	Ved ikke	Nej
Særlige præstationer (firmaspecifikke benchmark eller performancemål)	25 %	10 %	6 %	60 %
Performancemål ift. kvalitet i arbejdet (fx få fejl eller høj succesrate)	18 %	9 %	6 %	67 %
Performancemål ift. kvalitet i arbejdet (fx få fejl eller høj succesrate)	18 %	9 %	6 %	67 %
Salgsaktiviteter	7 %	7 %	4 %	82 %
Kundetilfredshed	17 %	14 %	3 %	66 %
Deltagelse i aktiviteter, der ikke umiddelbart er omfattet af arbejdet	7 %	11 %	9 %	63 %
Kursus- og efteruddannelsesaktiviteter	11 %	18 %	9 %	63 %
Trivsels- og medarbejderarbejdertilfredshed	11 %	29 %	6 %	54 %

**Tablet 11**

Her falder især den relativt høje procentsats på 25 %, der bliver målt og vurderet på særlige præstationer i øjnene.

- ☛ **Bulletpoint: Der er en overraskende stor udbredelse af systemregistrerede målinger, der anvendes direkte eller indirekte til at vurdere ingeniørernes præstationer på en række områder.**

## Er målingerne sat i system?

25 % af ingeniørerne svarer ja til, at de er omfattet af et eller flere af de større internationalt anerkendte ledelseskoncepter som f.eks. Balanced scorecard, Lean, TQM (Total Quality Management), BPR (Business Process Reengineering), Knowledge Management, Supply Chain Management, Customer Relationship Management, Business Excellence)?

58 % svarer nej og 17 % ved ikke. Det er umiddelbart overraskende, at det kun er 25% der svarer ja til, at de er omfattet af et større anerkendt system. Det hænger muligvis sammen med, at virksomhederne benytter sig af nogle lokalt udviklede og tilpassede systemer, som ikke sættes i relation til de større internationale koncepter.

- ☛ **Bulletpoint: Der tales meget, måske alt for meget om nye ledelseskoncepter og systemer, men de benyttes ikke i særlig høj grad**

Af de ingeniører som svarer positivt på, at de anvender et af de større internationalt anerkendte systemer, er der overraskende mange, der nævner Balanced Scorecard (BSC), mange der nævner LEAN, og en del der nævner en kombination af BSC og Lean. Det er også lidt overraskende, at SAP kun får ganske få hits, hvilket måske hænger sammen med, at SAP primært anvendes i produktionen, hvilket er en af de kommentarer, som gives.

Der er stillet en række uddybende spørgsmål til, hvordan det er at arbejde med disse koncepter og systemer:

Systemernes tilpasning og anvendelse	Ja	Nej	Ved ikke
Ved du om systemet har været igennem en lokal tilpasning?	36 %	17 %	47 %
Ved du om systemerne er koblet til et informationssystem, som den øverste ledelse trækker data fra (ofte kaldet et ledelsesinformationssystem - LIS)?	28 %	20 %	52 %
Finder du, at der for ofte er tekniske problemer?	12 %	41 %	47 %
Finder du, at de er for besværlige at anvende?	23 %	33 %	43 %
Finder du, at de er for tidskrævende?	25 %	32 %	43 %
Synes du at systemet er velvagt til den form for arbejde du udfører?	24 %	26 %	51 %

**Tabel 12**

Det er kun relativt få, der oplever tekniske problemer (12 %), men dobbelt så mange der finder de er besværligt at anvende (23 %), og tidskrævende (25 %). Det er værd at bemærke, at selv om 28 % svarer ja til, at de ved at deres system er koblet til et LIS (Ledelsesinformationssystem), så er det over halvdelen, der svarer "ved ikke". Det har været muligt for ingeniørerne at kommentere i prosa på disse spørgsmål. Her er nogle eksempler på kommentarer:

*"Systemet er ikke synligt for mig." "Systemet styrer arbejde i stedet for at støtte."  
 "Systemet udgør en perfekt ramme for vores arbejde." "Strategien har været at virksomheden skal tilpasses SAP - ikke omvendt". "Systemer er sjældent gode til at vise indsatsen for at nå konkrete, målbare mål og det er indsatsen, der flytter noget." og "Jeg rådgiver i at lave den slags systemer, så jeg er nødt til at synes, at det er vejen fremad, men jeg mener bestemt ikke min egen ledelse agerer professionelt nok på dette punkt."*

Selvom de fleste af kommentarerne udtrykker en vis kritik af systemerne, er der alt i alt flere af de adspurgte ingeniører, der finder, at det er en fordel at arbejde med systemerne end en ulempe, 57 % forholder sig dog neutralt.

- **Bulletpoint: Alt i alt er ingeniører positivt stemt overfor systemer og koncepter, men når det kommer til enkeltspørgsmål er tilslutningen mere behersket.**

## Virkninger af ledelseskoncepter og systemer

Vi har bedt respondenterne om at tilkendegive deres vurdering af effekten af ledelseskoncepter og systemer på en række parameter:

Howdan har ledelseskoncepter og styringsystemer påvirket dit arbejde?	Lettere	Det samme /neutral	Mere besværligt
Planlægning af arbejdet er blevet .....	17 %	67 %	8 %
Samarbejdet med kolleger i egen afdeling er blevet .....	14 %	78 %	8 %
Samarbejdet med kolleger i andre afdelinger er blevet .....	10 %	73 %	17 %
Samarbejdet med egen faggruppe er blevet .....	11 %	81 %	8 %
Samarbejdet med andre faggrupper er blevet .....	6 %	84 %	10 %
Styring af arbejdstid er blevet .....	21 %	63 %	16 %
Styring af arbejdsmængden er blevet ....	17 %	69 %	14 %
At udføre din hovedaktivitet er blevet. ....	11 %	72 %	16 %
Samarbejdet med nærmeste leder er blevet .....	10 %	82 %	9 %
Samarbejdet med øverste ledelse er blevet .....	7 %	82 %	11 %
Samarbejdet med kunder/borgere er blevet .....	5 %	84 %	10 %
At søge viden er blevet .....	18 %	75 %	7 %
Videndeling er blevet .....	20 %	71 %	9 %

**Tabel 13**

Det er bemærkelsesværdigt, at 17 % af ingeniørerne finder, at samarbejdet med andre afdelinger og faggrupper er blevet mere besværligt i forbindelse med indførelsen af koncepter og systemer. Der kan også konstateres en større polarisering i forhold til besvarelserne af at styring af arbejdstiden er blevet lettere for 21 %, men mere besværligt for 16 %, samt at styring af arbejdsmængde er blevet lettere for 17 % og mere besværligt for 14 %. Samarbejde med den øverste ledelse og med kunder/borgere, oplever 10 og 11 %, er blevet mere besværligt. 16 % finder, at hovedaktiviteten er blevet mere besværligt (16 %), mens kun 11 % synes at den er blevet lettere, hvilket må vække til en vis undren på det ledelsesniveau, der har indført de givne koncepter og systemer. Dette understøttes af, at der i gennemsnit er  $\frac{3}{4}$ , der er indifferente. De marginale fordele, hvis de overhovedet er der, tyder på, at disse koncepter og systemer er svære at se dækket ind, af de omkostninger der er forbundet med at indføre og drive dem.

- **Bulletpoint: Er de fordele ingeniørerne oplever med nye ledelseskoncepter og systemer pengene og besværet værd?**

## Tidsforbrug

Det samlede indtryk er, at ingeniørerne kun bruger relativ lidt tid på tidsregistreringen, dog bruger 15 % over en time om ugen. Følgende kommentar illustrerer en af grundene hertil: *"Jeg arbejder i en virksomhed, hvor jeg bruger 3 forskellige tidsregistrerings systemer. Det er ikke effektivt...."*

Under 0,5 time	47,8 %
0,5 - 1 time	36,5 %
Over 1 time	14,9 %
Ved ikke	0,8 %
Total	100,0 %

**Tabel 14**

## Indflydelse på indførelse og tilpasning af systemer og koncepter?

Vi har spurgt ingeniørerne om, i hvilket omfang de har haft indflydelse, på valg og udformning af de koncepter og systemer de har, eller gerne ville have haft.

15 % af ingeniørerne svarer ja, 80 % svarer nej og 5 % svarer "ved ikke" på spørgsmålet: "Er du blevet hørt i forbindelse med valg af systemer og koncepter?". Selv om det er 15 % der svarer ja, må det siges at være et overraskende lavt tal, idet ordet *hørt* ikke indebærer indflydelse.

Til uddybning heraf er der stillet en række tillægsspørgsmål:

	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
Har du haft indflydelse på valget af systemer og koncepter?	2 %	3 %	13 %	10 %	72 %
Er du blevet inddraget i beslutningen om indførelse af nye systemer og koncepter?	3 %	5 %	13 %	10 %	69 %
Kan du påvirke tilpasninger og ændringer af systemer og koncepter?	3 %	9 %	30 %	22 %	36 %
Opfatter du at der er lydhørhed overfor dine eventuelle nye idéer og forslag til videreudvikling af systemerne?	3 %	13 %	33 %	25 %	26 %

**Tabel 15**

Det generelle indtryk er, at over halvdelen af ingeniørerne oplever, at de ikke kan påvirke systemer og koncepter på nogen afgørende måde. Der er dog en større oplevelse af at have indflydelse på koncepter og systemer, der er indført, end på anskaffelsen af nye. Dette er lidt paradoksalt, da arbejdsmiljøloven kræver, at sikkerhedsorganisationen skal inddrages ved betydelige teknologiske forandringer.

ift. om der er faste procedurer for indberetninger af fejl og ændringsforslag i forhold til systemerne, er der 31 %, der svarer positivt, 42 % svarer nej og 27 % ved ikke. Igen kan man konstatere, at indflydelsen ikke er særlig stor, heller ikke når det kommer til de formelle procedurer.

- ☛ **Bulletpoint: Ingeniørerne har generelt en meget begrænset indflydelse på valg af koncepter og systemer, og relativ svag indflydelse på de koncepter og systemer, de anvender dagligt.**

## Indsigt i brugen af dine og andres data?

I undersøgelsen er ingeniørerne også blevet spurgt om, i hvilket omfang de har indsigt i, og overblik over, de data der indberettes via it-systemerne.

Har du selv indsigt i brugen af dine indberetninger (dvs. ved du, hvor og hvordan de bruges)?			
	Antal	%	Akk. %
Stor indsigt/overblik	100	29,8	29,8
Begrænset indsigt/oversigt	133	39,6	69,3
Næsten ingen	54	16,1	85,4
Slet ingen	49	14,6	100,0

**Tabel 16**

30 % af ingeniørerne finder, at de har en stor indsigt i og overblik over de data, der indberettes via it-systemerne. De øvrige svarer begrænset eller slet ingen.

Vi har ligeledes spurgt til ingeniørernes opfattelse af, om dataene giver et rimeligt billede af egen arbejdsindsats.

Synes du dataene giver et rimeligt billede af din arbejdsindsats?	
Godt	17,8 %
Nogenlunde	58,9 %
Dårligt	23,4 %

**Tabel 17**

Ca. 60 % svarer at de indberettede data giver et nogenlunde rimeligt billede af deres arbejdsindsats, 18% svarer at de giver et godt billede, mens 23 % svarer, at de giver et dårligt billede. Det billede der tegnes er, at systemerne ikke på overbevisende måde giver medarbejderne en oplevelse af, at de anvendte koncepter og systemer giver en god afspejling af deres arbejdsindsats.

Det sidste spørgsmål på dette område lyder: "Er du tryk ved den måde dine og andres data anvendes på?". Her svarer 59 % at de er trykke, 13 % at de ikke er trykke og 28 % ved ikke.

- ☛ **Bulletpoint: Konklusionen er, at der er en begrænset optimisme ift. koncepternes og systemernes evne til at afspejle arbejdsindsatsen, mens der er en relativ stor tryk ved,**

hvordan personlige arbejdsdata behandles. Det er dog stadig værd at bemærke, at 13 % føler sig direkte utrygge, hvilket indikerer, at der er et seriøst problem, man er nødt til at forholde sig til.

## Psykisk arbejdsmiljø og stress

Det psykiske arbejdsmiljø vurderes godt eller rigtig godt af 75 % af respondenterne. På den anden side siger 25 %, at det er nogenlunde eller direkte dårligt. Når det drejer sig om ingeniørernes oplevelse af deres stressniveau, svarer 55 %, at de oplever et højt eller meget højt stressniveau, mens 45 % oplever et normalt eller lavt niveau. Selvom det psykiske arbejdsmiljø således opleves som godt, er det samtidig over halvdelen, der svarer, at de har et højt eller meget højt stressniveau. Det tyder på, at et højt stressniveau ikke nødvendigvis er ensbetydende med et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Der er relativt små forskelle mellem dem, der har måling af tid, og dem der ikke har, så der er ikke grundlag for eventuelle hypoteser om, at tidsregistrering i sig selv fremmer eller hæmmer stress og det psykiske arbejdsmiljø.

I et forsøg på at komme nærmere i forklaringerne på, hvad der giver et højt stressniveau, har vi derfor valgt at krydse de besvarelser, der har markeret et meget højt stressniveau med besvarelserne af målinger af ens indsats. Tallene viser, at alene det at blive målt, men ikke direkte vurderet på ens indsats på disse områder øger stressniveauet, men når man både bliver målt og vurderet, sker der en voldsom stigning i antallet af personer, der oplever, at deres stressniveau er meget højt.

Andre målinger af din indsats - respondenter med højt stressniveau i %

	Målt og vurderet	Målt, ikke vurderet	Ved ikke	Nej	Gennemsnit
<b>Særlige præstationer (firmaspecifikke benchmark eller performancemål)</b>	13,6 %	5,9 %	5,0 %	4,5 %	7,0 %
<b>Performancemål ift. kvalitet i arbejdet (fx få fejl eller høj succesrate)</b>	17,2 %	9,7 %	0 %	4,3 %	6,9 %
<b>Salgsaktiviteter</b>	20,0 %	8,0 %	0 %	6,1 %	7,0 %
<b>Kundetilfredshed</b>	15,3 %	6,1 %	0 %	5,4 %	7,0 %
<b>Deltagelse i aktiviteter, der ikke umiddelbart er omfattet af arbejdet</b>	16,7 %	7,9 %	0 %	6,5 %	7,0 %
<b>Kursus- og efteruddannelsesaktiviteter</b>	13,2 %	6,3 %	3,3 %	6,6 %	7,0 %
<b>Trivsels- og medarbejderarbejdertilfredshed</b>	17,5 %	5,9 %	4,5 %	5,6 %	7,0 %
<b>Gennemsnit</b>	16,2 %	7,1 %	1,8 %	5,6 %	7,0 %

Tabel 18

Når vi krydser oplevelsen af et højt stressniveau med viden om, at systemerne er koblet til et ledelsesinformationssystem, ser det ud til, at viden om, at der er et ledelsesinformationssystem korrelerer med et meget højt stressniveau. Sammenholdt med tabellen ovenfor viser det, at der er noget, der tyder på, at når du ved at informationerne kan ses "ovenfra", stiger oplevelsen af stress. Man skal dog altid passe på med at drage direkte følgeslutninger, da de der oplever et højt stressniveau ofte reagerer instinktivt på selve begrebet, og ikke nødvendigvis på en konkret viden om fx at blive overvåget

<b>Ved du om systemerne er koblet til et informationssystem den øverste ledelse trækker data fra (ofte kaldet et ledelsesinformationssystem - LIS)? Besvarelser ift. oplevet stressniveau</b>				
	Ja	Nej	Ved ikke	Total
<b>Meget højt</b>	13,8 %	1,7 %	5,4 %	7,2 %
<b>Højt</b>	39,1 %	50,0 %	36,5 %	39,9 %
<b>Normalt</b>	40,2 %	41,4 %	51,4 %	46,1 %
<b>Lavt</b>	6,9 %	6,9 %	6,8 %	6,8 %
<b>Total</b>	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

**Tabel 19**

I tabel 13 ses det, at dem, der oplever et meget højt stressniveau, slår kraftigt ud på følgende parametre (pas på det sidste spørgsmål er omvendt, dvs. at "nej" er stressmarkøren). Især er reaktionen på, at der ofte er tekniske problemer, meget kraftig. F.eks. finder personer, der oplever et højt stressniveau, mere end tre gange så ofte, at der er tekniske problemer. Dobbelt så mange som gennemsnittet finder at systemerne er besværlige at anvende. Det samme gælder, når det kommer til at finde systemet for tidskrævende. Omvendt finder dobbelt så mange af de højt stressede, at systemet ikke er velvalgt til den form for arbejde de udfører.

<b>Besvarelser ift. oplevet meget højt stressniveau på udvalgte områder</b>				
	Ja	Nej	Ved ikke	Gennemsnit
<b>Finder du, at der for ofte er tekniske problemer</b>	25,7 %	4,2 %	5,1 %	7,2 %
<b>Finder du, at de er for besværlige at anvende?</b>	15,9 %	3,1 %	4,8 %	6,9 %
<b>Finder du, at de er for tidskrævende?</b>	12,0 %	7,7 %	3,2 %	6,9 %
<b>Synes du at systemet er velvalgt til den form for arbejde du udfører?</b>	4,2 %	12,3 %	5,5 %	6,9 %

**Tabel 20**

- ☛ **Bulletpoint: Når man ved, at der er et ledelsesinformationssystem, og informationerne om dit arbejde kan ses "ovenfra" stiger oplevelsen af stress.**

# Kapitel 5: IDA panelets besvarelser af forventninger til arbejdet

---

Dette kapitel beskriver resultaterne fra den spørgeskemaundersøgelse, hvor IDA panelet blev spurgt om en række spørgsmål vedrørende deres forventninger til arbejdet.

## Nye forventninger til arbejdet – faglighed, identitet og trivsel

Det første vi har spurgt til i denne undersøgelse er, i hvor høj grad ingeniørernes arbejde lever op til deres ideelle forventninger til arbejdet. Her svarer ca. 70 %, at arbejdet alt i alt lever op til deres forventninger, mens ca. 30 % svarer, at det kunne være bedre.

Det er især det, at kunne levere en selvstændig præstation, at få frihed til at løse egne opgaver selvstændigt samt muligheden for en fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet, der får de bedste scorere, idet omkring 30 % svarer, at arbejdet *i meget høj grad* lever op til deres idealforventninger på disse områder.

Når det drejer sig om at kunne bruge sin ingeniørfaglighed i arbejdet, at udvikle nye færdigheder og at levere arbejde af høj kvalitet er besvarelserne, tyder besvarelserne på, at det klart kunne være bedre, idet besvarelserne i rubrikken *i høj grad* ligger på mellem 12 % og 16 %. Det gælder også mulighederne for at udvikle sin personlighed i arbejdet.

Og når det kommer til, om arbejdet giver gode karrieremuligheder i forhold til idealforventningerne, er svarene på ingen måde overbevisende. 19 % svarer således *slet ikke* på dette spørgsmål. Så selv om arbejdet alt i alt lever op til idealforventningerne, er der en række områder, hvor det kunne blive bedre. Interessant er spørgsmålet, om arbejdet lever op til idealforventningerne i forhold til samfundsmæssig værdi. Her svarer 13 % *slet ikke* og 17 % *i meget høj grad*.

I en tid med gode beskæftigelsesmuligheder indenfor ingeniørområdet er det bemærkelsesværdigt, at mulighederne for at bruge sin faglighed, udvikle sig fagligt og personligt i arbejdet og gode karrieremuligheder ikke lever op til idealforestillingerne i højere grad, end det er tilfældet. Her er der klart et område for IDA at arbejde med.



Lever dit arbejde op til dine idealforventninger i forhold til:					
	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
At kunne bruge din ingeniørfaglighed	12 %	42 %	34 %	8 %	2 %
At kunne udvikle nye færdigheder	16 %	44 %	3 %	8 %	2 %
At udvikle din personlighed i arbejdet	15 %	45 %	29 %	8 %	2 %
At give gode karrieremuligheder	9 %	<b>28 %</b>	38 %	<b>19 %</b>	4 %
At levere arbejde af en høj kvalitet	16 %	51 %	28 %	3 %	0 %
At føle stolthed i forhold til det arbejde virksomheden leverer	18 %	48 %	25 %	9 %	0 %
At kunne indgå i tværfagligt arbejde	19 %	40 %	33 %	7 %	1 %
At kunne levere en selvstændig præstation	<b>27 %</b>	55 %	16 %	2 %	0 %
At få frihed til at løse dine opgaver selvstændigt	<b>31 %</b>	49 %	16 %	3 %	1 %
At få mulighed for en fleksibel tilrettelæggelse af dit arbejde	<b>28 %</b>	47 %	21 %	4 %	0 %
At dit arbejde har samfundsmæssig værdi	17 %	33 %	32 %	<b>13 %</b>	3 %
<i>Lever dit arbejde <b>alt i alt</b> op til dine forventninger?</i>	12 %	57 %	26 %	4 %	0 %

Tabel 21

- ☛ **Bulletpoint: Ingeniørernes arbejde lever i det store hele op til forventningerne, men 30 % giver udtryk for, at det kunne være bedre. Bedste scorer får det, at kunne levere en selvstændig præstation, at få frihed til at løse egne opgaver selvstændigt samt muligheden for en fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet, Det kunne være bedre i forhold til at bruge sin ingeniørfaglighed i arbejdet samt udvikle sine faglige og personlige kompetencer. Det kniber især med de gode karrieremuligheder.**

## Årsager til at forventningerne ikke indfries

Når idealforventningerne til arbejdet ikke indfries, skyldes det ikke, at uddannelsen ikke har rustet ingeniørerne godt nok til arbejdet eller faglig utilstrækkelighed. Det skyldes snarere en oplevelse

af, at de ikke får mulighed for at arbejde med det, som de synes, de er bedst til (33 %), og at ledelsesformen opleves som begrænsende (54 %).

Det er tillige interessant, at 27 % af ingeniørerne svarer, at det fører til en følelse af stress og udbændthed, når arbejdet ikke lever op til idealforventningerne. Det betyder, at der her ligger en væsentlig kilde til mistrivsel, som det er vigtigt at få undersøgt nærmere, især fordi det ikke skyldes fagligheden, som IDA traditionelt har politikker i forhold til, men i stedet områder der har med ledelse af medarbejdere at gøre: at man ikke får lov til at arbejde med det man er bedst til samt at ledelsesformen er begrænsende.

<b>Hvis dine forventninger til arbejdet kun i begrænset omfang indfries, hvad giver det sig da udslag i:</b>					
	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
Følelse af faglig utilstrækkelighed	3 %	7 %	32 %	30 %	<b>25 %</b>
Følelse af at du ikke får lov til at arbejde med det du er bedst til	<b>5 %</b>	<b>28 %</b>	41 %	19 %	4 %
Følelse af at du står alene med dine oplevelser	4 %	24 %	40 %	26 %	4 %
Følelse af at ledelsesformen er begrænsende	<b>22 %</b>	<b>32 %</b>	28 %	14 %	2 %
Følelse af at din uddannelse ikke har rustet dig godt nok	2 %	2 %	17 %	36 %	<b>41 %</b>
Følelse af stress og udbændthed	10 %	17 %	27 %	28 %	17 %
<i>Lever dit arbejde <b>alt i alt</b> op til dine forventninger?</i>	12 %	57 %	26 %	4 %	0 %

Tabel 22

- ☛ **Bulletpoint:** Årsagen til at arbejdet ikke lever op til idealforventningerne skal primært søges i, at ingeniørerne ikke får mulighed for, at lave det de er bedst til, og i begrænsede ledelsesformer. Det skyldes ikke faglig utilstrækkelighed eller at deres uddannelse ikke har rustet dem godt nok.
- ☛ **Bulletpoint:** 27 % svarer at det fører til en følelse af stress og udbændthed, når arbejdet ikke lever op til idealforventningerne, hvilket er interessant koblet til, at årsagen primært skal søges i utilfredshed med den måde, der bedrives ledelse på, som ligger udenfor arbejdsmiljølovgivningens område.

## Hvad gør ingeniørerne, hvis idealforventningerne til arbejdet ikke indfries?

Vi har spurgt ingeniørerne, hvad de gør, hvis idealforventningerne til arbejdet ikke bliver indfriet.

Hvad gør du, hvis dine forventninger til arbejdet kun i begrænset omfang indfries?:	Ja	Nej
Du taler med dine kolleger, om hvordan det kan ændres	57 %	43 %
De taler med ledelsen om, hvordan det kan ændres	<b>76 %</b>	24 %
Du kontakter din tillidsrepræsentant, sikkerhedsrepræsentant, VG formand mm.	<b>4 %</b>	96 %
Du søger andet arbejde	34 %	66 %
Du søger efter- eller videreuddannelse	30 %	70 %
Du overvejer at gå på pension	5 %	95 %
Du resignerer	14 %	86 %

**Tabel 23**

Selvom 27 % udtrykker, at det giver sig udslag i en følelse af stress og udbrændthed, går kun 4 % af ingeniørerne til de tillidsvalgte. I stedet går 76 % til deres ledere eller til deres kolleger (57 %), når arbejdet ikke lever op til deres forventninger. En tredjedel søger andet arbejde eller søger efter/videreuddannelse, og hele 17 % resignerer.

- ☛ **Bulletpoint: Når arbejdet ikke lever op til idealforventningerne, kontakter ingeniørerne ikke deres tillidsvalgte, men går i stedet til lederne, kollegerne eller klarer det selv.**

## Værdier i arbejdet

De fleste virksomheder arbejder i dag med en eller anden form for værdibaseret ledelse, ofte i kombination med andre ledelsesformer. Værdibaseret ledelse udføres ofte i form af udarbejdelse af et værdisæt, ofte formuleret som mission vision og værdier. Der er stor forskel på, hvordan disse værdier er blevet fastlagt, ligesom der er stor forskel på, hvor ofte de bliver ændret. I mange virksomheder betragtes det som en opgave for den strategiske ledelse at udarbejde værdierne, mens der andre steder lægges vægt på, at medarbejdere på alle niveauer inddrages i processen med at udforme nogle værdier, som fungerer i forhold til den daglige arbejdspraksis. Værdier kan være signaler i forhold til omverdenen, kunder, borgere, aktionærer og i forhold til at tiltrække

arbejdskraft, værdier kan også være mere rettet indadtil i organisationen i forhold til at give et fælles fodslag – eller de kan spille en rolle både eksternt og internt.

Alt dette spiller ind på, hvilken betydning værdierne har i dagligdagen i forhold til at fungere som retningsgivende for arbejdet. Vi har spurgt til ingeniørernes viden og kendskab til, om deres virksomhed har et værdigrundlag, om de kender det, om det har betydning for det daglige arbejde og hvordan det stemmer overens med deres egne værdier.

<b>Værdier i arbejdet</b>	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke
Kender du virksomhedens værdigrundlag?	15 %	42 %	34 %	7 %	0 %	0 %
Kan du gengive hovedtrækkene?	12 %	35 %	41 %	10 %	2 %	0 %
Stemmer værdier overens med dine egne værdier?	6 %	51 %	36 %	3 %	0 %	4 %
Har værdierne betydning for den måde arbejdet udføres på?	6 %	24 %	37 %	25 %	9 %	2 %
Har du haft indflydelse på udformningen af værdierne?	5 %	11 %	19 %	19 %	46 %	1 %
Har du mulighed for at påvirke en ændring af værdierne?	3 %	8 %	27 %	29 %	28 %	5 %
Er der overensstemmelse mellem værdierne og det du bliver målt på?	2 %	17 %	39 %	21 %	9 %	12 %
Er der overensstemmelse mellem virksomhedens værdier og kvaliteten af de ydelser virksomheden leverer?	8 %	32 %	39 %	13 %	3 %	6 %

**Tabel 24**

73 % af ingeniørerne svarer ja til, at deres virksomhed har opstillet et værdigrundlag, men 12 % svarer at de ikke ved det. 57 % kender værdierne i høj grad eller i meget høj grad, så godt at 47 % kan gengive hovedtrækkene. 57 % svarer at værdierne i høj grad stemmer overens med deres egne værdier, men alligevel er svarene ikke overbevisende, når der spørges til hvilken betydning værdierne har for den måde arbejdet udføres på. Kun 30 % svarer i høj grad og i meget høj grad og endnu flere (34 %) svarer i ringe grad og slet ikke.

Når det kommer til indflydelse på udformningen af værdier, er det tilsyneladende ikke noget, ingeniørerne i særlig høj grad inddrages i. Kun 15 % har i høj grad eller meget høj grad haft indflydelse på udformningen af værdierne og kun 11 % har i høj grad og meget høj grad mulighed

for at påvirke en ændring af værdierne. 46 % svarer, at de **slet ikke** har haft indflydelse og 28 % at de **slet ikke** har mulighed for at påvirke en ændring af værdierne.

Der er tilsyneladende ikke den store overensstemmelse mellem værdierne, og det ingeniørerne bliver målt på. Kun 19 % svarer i høj grad og i meget høj grad på dette spørgsmål. Bedre står det til med overensstemmelsen mellem værdierne og kvaliteten af virksomhedens ydelser, her svarer 49 % i høj grad og i meget høj grad.

Når det kommer til værdierne betydning for trivslen på arbejdspladsen, udtrykker 44 %, at værdierne har en positiv betydning for trivslen på arbejdspladsen, mens 43 % udtrykker, at det ikke har nogen betydning. Når det drejer sig om værdiernes betydning for produktiviteten, er det kun 36 %, som mener, det har en positiv betydning, mens 52 % mener, værdierne ingen betydning har.

<b>Værdiernes betydning for trivsel og produktivitet</b>	Meget positivt	Positivt	Uden betydning	Negativt	Ved ikke
Hvordan påvirker virksomhedens værdier trivslen på arbejdspladsen?	3 %	41 %	43 %	5 %	8 %
Hvordan påvirker virksomhedens værdier produktiviteten på arbejdspladsen?	2 %	34 %	52 %	4 %	8 %

**Tabel 25**

- Bulletpoint: Ingeniørerne kender arbejdspladsens værdier, men de har begrænset indflydelse på deres arbejde, selvom nogle bliver målt på værdierne. De kender hovedtrækkene, de er i overvejende grad i overensstemmelse med deres egne værdier, de har nogen betydning for trivslen, men ikke for produktiviteten.**

## Planlægning af eget arbejde

45 % af ingeniørerne er tilfredse med den måde arbejdet planlægges på. Det skal ses i sammenhæng med, at 75 % af ingeniørerne selv er ansvarlige for at planlægge deres eget arbejde, og at **92 % endog sætter meget stor pris på selv at planlægge deres eget arbejde!**

<b>Planlægning af arbejdet</b>	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
Jeg er tilfreds med den måde arbejdet planlægges på	5 %	40 %	44 %	9 %	1 %
Jeg er selv ansvarlig for at planlægge mit eget arbejde	26 %	49 %	24 %	1 %	0 %
Jeg sætter stor pris på at planlægge mit eget arbejde	39 %	53 %	8 %	0 %	? %
Jeg arbejder generelt for meget, fordi jeg ikke kan lade være	8 %	27 %	40 %	19 %	7 %
Jeg arbejder for meget, af frygt for ikke at slå til	1 %	6 %	19 %	42 %	33 %
Jeg arbejder mere end forventet, fordi jeg har høje ambitioner	2 %	12 %	30 %	38 %	17 %
Jeg arbejder generelt for meget, fordi jeg føler mig ansvarlig overfor kunder, kolleger og lignende	13 %	37 %	30 %	15 %	5 %

**Tabel 26**

I praksis betyder det, at mange ingeniører arbejder rigtig meget, og 35 % gør det fordi de ikke kan lade være. De gør det ikke, fordi de har store ambitioner, men på grund af ansvarlighed overfor kolleger, kunder, borgere mm.

50 % tager ofte arbejde med hjem, og 54 % er ofte til rådighed for arbejdspladsen, når de har fri. Tallene er naturligvis lidt højere for de ingeniører, der er ledere end for de ingeniører, der er medarbejdere. Men forskellene er ikke meget store.

- ☛ **Bulletpoint: Ingeniørerne holder af at planlægge deres eget arbejde. Det er tillige ingeniørernes ansvarlighed overfor kunder og brugere, der betyder, at de arbejder meget – måske for meget, så de tager arbejdet med hjem og er til rådighed for arbejdspladsen, når de har fri.**

## **Arbejder udenfor fagfeltet**

60 % af ingeniørerne svarer, at de ofte eller meget ofte varetager arbejde udenfor deres eget fagfelt. Når det alene drejer sig om medarbejderne er tallet 55 %. Når det drejer sig om at varetage opgaver, som ledelsen burde varetage, er det 43 %, som svarer ofte eller meget ofte. Hvis vi alene ser på medarbejderne er tallet 38 %.

Det kan være vanskeligt helt at tolke, hvad dette betyder, da 92 % af ingeniørerne et andet sted i undersøgelsen svarer, at de sætter stor pris på selv at kunne planlægge og tilrettelægge deres eget

arbejde. Spørgsmålet er, om det er et problem, eller der blot er brug for en diskussion af, hvad der ligger indenfor og udenfor arbejdsområdet – og i sidste ende hvordan det kobler til oplevelsen af, hvad der her er ingeniørfaglighed? Det kunne være interessant at undersøge nærmere, om det at arbejde udenfor ens eget fagfelt har betydning for oplevelsen af stress i arbejdet.

Varetagelse af arbejdsopgaver	Meget ofte	Ofte	Sjældent	Aldrig
Du varetager arbejdsopgaver, som ligger udenfor dit arbejdsområde	11 %	49 %	39 %	1 %
Du varetager opgaver, som ledelsen burde varetage	8 %	35 %	50 %	7 %

Tabel 27

## Kvalitet

52 % af ingeniørerne svarer, at det gør ondt at aflevere en opgave som ikke er perfekt udført, og kun 15 % svarer, at ledelsen er god til at afstemme kvalitetsniveauet i opgaven med tid og ressourcer. Overraskende svarer hele 44 %, at de i høj grad eller i meget høj grad har mulighed for at øve indflydelse på kvalitetsstandarden. Spørgsmålet er dog, om de benytter sig af denne mulighed.

Kvalitet i arbejdet	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke
Der er overensstemmelse mellem mine kvalitetskrav og virksomhedens krav til kvalitet	8 %	53 %	31 %	7 %	1 %
Det er vanskeligt at leve op til virksomhedens kvalitetskrav indenfor de givne tidsfrister	3 %	12 %	41 %	31 %	10 %
Det gør ondt at aflevere en opgave, som jeg ikke synes er perfekt udført	15 %	37 %	35 %	10 %	2 %
Ledelsen er god til at afstemme kvalitetsniveauet i opgaven med mængden af tid og ressourcer	1 %	14 %	42 %	30 %	8 %
Jeg har mulighed for at øve indflydelse på fastlæggelsen af kvalitetsstandard	7 %	37 %	39 %	11 %	4 %
Vurderingen af kvaliteten af arbejdet stemmer overens med min egen opfattelse	8 %	47 %	35 %	6 %	0 %

Tabel 28

## Udviklingspres

35 % af ingeniørerne oplever det som et pres, at de skal udvikle sig i arbejdet, mens 36 % svarer "slet ikke". Presset skabes af dem selv (51 %), af ledelsen (33 %) og af den samfundsmæssige udvikling (14 %). Svaret er overraskende set i forhold til nogle af de tidligere besvarelser, hvor vi har spurgt til ønskerne. Der er et ønske om faglig og personlig udvikling, men ikke nødvendigvis om karriere. Noget tyder dog på, at det ikke kun er et ønske, men også et pres.

Udviklingspres: Hvem skaber primært presset for at du skal udvikle dig i arbejdet?	
Dig selv	51 %
Dine kolleger	1 %
Ledelsen	33 %
HR-afdelingen	1 %
Den samfundsmæssige udvikling	14 %

Tabel 29

- **Bulletpoint: En tredjedel af ingeniørerne oplever det som et pres, at de skal udvikle sig i arbejdet og presset kommer primært fra dem selv, men også fra ledelsen og den samfundsmæssige udvikling.**

## Stress

46 % af ingeniørerne føler sig altid, meget ofte og ofte stresset på arbejde, mens 45 % svarer sjældent. Svarene er således polariserede. Der angives en række forskellige årsager til stress, og der tegner sig derfor ikke et entydigt billede.

33 % angiver som årsag, at der er for mange forskellige opgaver på én gang, og 30 % at arbejdsmængden er for stor. 19 % siger, at det ikke er muligt at udføre arbejdet til den kvalitet, personen selv er tilfreds med, mens hele 96 % ikke har problemer med at leve op til virksomhedens kvalitetskrav. Det er det samme billede, vi så tidligere i undersøgelsen, at der ikke er vanskeligheder med at leve op til virksomhedens kvalitetskrav, men at det ikke altid er muligt at leve op til ingeniørernes egne kvalitetskrav. I nogle tilfælde resulterer det således i oplevelsen af stress. Der er således et misforhold mellem virksomhedens kvalitetskrav og ingeniørernes krav til kvalitet, som det er vigtigt at kikke nærmere på.

Derudover angiver 13 % manglende informationer til at løse arbejdsopgaverne, og 11 % at samarbejdet med den nærmeste leder ikke er optimal.



<b>Hvad er årsagerne til stressen? - flere afkrydsninger</b>	
Der er mange forskellige arbejdsopgaver på én gang	<b>33 %</b>
Arbejdsfordelingen i arbejdet er uklar	14 %
Det er vanskeligt at vurdere, hvornår arbejdet er gjort godt nok	10 %
Det er ikke muligt at levere arbejdet i en kvalitet, som virksomheden kræver	4 %
Det er ikke muligt at levere arbejdet til en kvalitet, som du selv er tilfreds med	<b>19 %</b>
Arbejdsomængden er for stor	<b>30 %</b>
Manglende informationer til at løse arbejdsopgaverne	13 %
Manglende kompetencer til at løse arbejdsopgaverne	7 %
Samarbejdet med nærmeste leder er ikke optimalt	11 %
Samarbejdet med kolleger er ikke optimalt	5 %
Samarbejdet med kunder/borgere er ikke optimalt	7 %
Følelse af at blive uretfærdigt behandlet	6 %
Private forhold	8 %

**Tabel 30**

- ☛ **Bulletpoint: Næsten halvdelen af ingeniørerne føler sig stressede i arbejdet, men det er vanskeligt at udpege nogle konkrete årsager til det, bortset fra mængden af arbejdsopgaver og for mange opgaver på én gang.**
- ☛ **Bulletpoint: Ingeniørerne har ingen problemer med at leve op til virksomhedens kvalitetskrav, men det ikke at leve op til egne kvalitetskrav giver anledning til oplevelsen af stress.**

# Kapitel 6: Lederpanelets besvarelser

---

Dette kapitel beskriver resultaterne fra den spørgeskemaundersøgelse, som IDA's lederpanel besvarede.

## Internationalt anerkendte ledelseskoncepter

32 % af lederne svarer, at de er omfattet af et af de større internationalt anerkendte ledelseskoncepter. I forhold til besvarelser fra IDA panelet var tallet 25 %. Hvis vi udelukkende ser på lederbesvarelserne i IDA panelet ser svarene dog anderledes ud. 29 % af lederne inkl. projektledere svarer at de er omfattet af et ledelseskoncept eller -system, mens det er 43 % for lederne ekskl. projektledere. Det gør det lidt vanskeligt at tolke nærmere på disse tal i første omgang. I begge undersøgelser er det primært **Lean, Balanced Scorecard samt en kombination af Lean og Balanced Scorecard, der nævnes som de store systemer**. Desuden nævnes Six Sigma separat i en række tilfælde, samt at der arbejdes med 'Lean like' systemer.

## Koblinger til LIS (ledelsesinformationssystem)

Af dem der svarer, at de arbejder med et internationalt anerkendt system, er der 27 % der svarer, at dette system er koblet til et LIS (ledelsesinformationssystem) eller på engelsk MIS (Management Information System), mens 54 % svarer nej og 20 % svarer ved ikke. Dette svar er overraskende, da det er ledere, som besvarer dette spørgeskema. I den tidligere undersøgelse var det stort set det samme antal, der svarede ja til, at systemet var koblet til et LIS, nemlig 28 %, men kun 20 % der svarede nej, og 52 % der svarede ved ikke. Det kunne tyde på, at **koblinger til ledelsesinformationssystemer ikke er nær så udbredte, som beskrevet i litteraturen**. Om det skyldes særlige danske forhold, er ikke muligt at afklare.

## Ledelsessystemernes indvirkning på dit arbejde

I forlængelse af de første spørgsmål har vi stillet en række spørgsmål til, hvordan ledelsessystemerne påvirker arbejdet på forskellig vis. Det første spørgsmål handler om, hvorvidt det valgte system er velvalgt, i forhold til arbejdet som leder. Her svarer næsten 70 % at de oplever det velvalgt, mens kun 13 % siger at det ikke er velvalgt og næsten en femtedel svarer 'ved ikke'. Sammenlignet med IDA panelet, hvor vi også spurgte til, om systemer var velvalgt i forhold til det udførte arbejde, er der **en klar indikering af, at systemerne opleves som mere velvalgte i forhold til at understøtte arbejdet, når man arbejder som leder**. Tabellen viser tillige, at der er

noget der tyder på, at ledere i lederpanelet i højere grad svarer som ledere, end de der deltager i IDA panelet.

<b>Systemernes velvalghed</b>	JA	NEJ	Ved ikke
Lederpanel: Synes du systemet er velvalgt i forhold til dit arbejde som leder	68%	13%	18%
Lederpanel: Administrerende direktør	84%	11%	17%
Lederpanel: Mellemlider/afdelingsleder	74%	9%	21%
Lederpanel: Projektleder	58%	21%	16%
IDA panel: ledere inkl. Projektledere	30 %	18 %	52 %
IDA panel: ledere ekskl. Projektledere	42 %	20 %	39 %
IDA panel: Synes du at systemet er velvalgt til den form for arbejde du udfører?	24 %	26 %	51 %

**Tabel 31**

De skriftlige kommentarer giver indblik i begrundelserne for svarene. De der siger ja til, at systemet er velvalgt i forhold til deres arbejde som leder, begrundet det med at det giver et godt overblik og mulighed for at synliggøre målene i hele organisationen, samt evt. monitorere på dem: "Det giver overblik over forretningens mål for alle medarbejdere". "Fordi det synliggør målsætninger gennem hele organisationen, samt monitorerer hvorledes de aftalte mål opnås". "Fordi det bidrager til synlighed og sammenhæng i aktiviteterne". Enkelte nævner også, at eksempelvis Balanced Scorecard giver mulighed for god fælles kommunikation og udgangspunkt for dialog.

De der svar nej til, at systemet er velvalgt, nævner først og fremmest mangel på tid, men også at det ikke er fleksibelt nok, eller at det er konfliktende i forhold til medarbejderne. Dette forhold kunne være interessant at få belyst nærmere.

## **Virkninger af ledelseskoncepter og systemer**

Vi har bedt lederne om at tilkendegive deres vurdering af effekten af ledelseskoncepter og systemer på en række parameter:

Howdan har ledelseskoncepter og styringssystemer p�avirket dit arbejde?	Meget lettere og lettere	Hverken/ Eller	Mere besv�erligt og meget mere besv�erligt
Planl�gning af arbejdet er blevet .....	42 %	49 %	10 %
Styring af arbejdstid er blevet .....	24 %	71 %	6 %
Styring af arbejds m�engden er blevet ....	29 %	61 %	11 %
Overblikket over arbejdsopgaverne er blevet...	58 %	39 %	3 %
Samarbejdet med mine underordnede er blevet .....	42 %	52%	6 %
Samarbejdet med lederkolleger er blevet....	48 %	48 %	4 %
Samarbejdet med den �verste ledelse er blevet....	43 %	45 %	12 %
Samarbejdet med kunder er blevet...	32 %	66 %	2 %
Videns�gning er blevet...	30 %	68 %	2 %
Videndeling er blevet...	45 %	53 %	2 %

**Tabel 32**

I forhold til undersøgelsen af IDA panelet svarer lederne i langt større udstrækning, at en række forhold i deres arbejde er blevet meget lettere og lettere. Især er overblikket over arbejdsopgaver blevet større (58 %), og i sammenhæng hermed er også planlægningen af arbejdet blevet lettere (42 %). Det er kun få, der svarer, at det er blevet mere besv erligt eller meget mere besv erligt, mens der fortsat er en meget stor gruppe, i de fleste tilfælde **over halvdelen, der siger, at det ikke har ændret noget**. Den er dog noget mindre end i gruppen fra IDA panelet, hvor det i flere tilfælde var omkring  , der svarede hverken/eller. Så selvom mange svarede, at de oplevede systemet velvalgt i forhold til deres opgave som leder, er der alligevel en række områder, hvor systemerne alligevel ikke g r en forskel. Vi kan derfor gentage vor undren fra det første spørgsmål, men supplere det:

- **Bulletpoint: Er de fordele de ledende ingeniører oplever med nye ledelseskoncepter og systemer pengene og besværet værd?**
- **Bulletpoint: Skyldes oplevelsen af de begrænsede fordele, at systemerne endnu ikke er blevet ordentligt integrerede, eller skyldes det, at de primært er velegnede til bestemte opgaver?**

## **Introduktion af ledelseskoncepter og – systemer**

Vi har tillige sp rgt til, hvilken indflydelse lederne har haft på introduktionen af de nye ledelseskoncepter og –systemer og deres syn på en række forhold i forbindelse hermed:

Når der introduceres nye ledelseskoncepter og –systemer, synes du så.....	Ja	Nej	Ikke relevant
At du som leder har indflydelse på valg af ledelsessystemer og koncepter	48 %	46 %	7 %
At du som leder har passende indflydelse på tilpasning og implementering	70 %	25 %	5 %
At du får tildelt den nødvendige ekstra tid til at indføre ledelsessystemer og koncepter	32 %	57 %	12 %
At du selv bliver godt forberedt fra den øverste ledelse	49 %	39 %	12 %
At du får en passende uddannelse /oplæring	54 %	37 %	9 %
At du får mulighed for at uddanne/oplære dine medarbejdere	60 %	24 %	16 %
At de nye koncepter og systemer hænger sammen med de eksisterende	56 %	35 %	8 %
At der indføres for mange forskellige koncepter og systemer	44 %	49 %	8 %
At der indføres nye systemer for tit	32 %	60 %	8 %
At de skaber mulighed for bedre samarbejde	72 %	22 %	7 %
At de ødelægger gode eksisterende arbejdsgange	13%	81%	7%
At de skaber grobund for fremdrift	83%	10%	7%

**Tabel 33**

Knap halvdelen af lederne har haft indflydelse på valg af ledelsessystem og –koncept, mens 70% har haft indflydelse på tilpasning og implementering. Det er umiddelbart overraskende, at der ikke er flere, der har indflydelse på valget. Der er dog klart forskel på, hvor i hierarkiet lederne er placeret, idet jo højere oppe, de er placeret, jo mere indflydelse. Det er overraskende **mange (knap 40 %), der ikke er forberedte på de nye opgaver, der følger med**, idet de ikke får en passende uddannelse og oplæring i forbindelse med indførelsen af nye systemer. Kun lidt over halvdelen får det. En fjerdedel har ikke mulighed for at oplære medarbejderne i forbindelse med indførelsen af nye systemer, mens 60 % har denne mulighed. Knap en tredjedel siger, at der for tit indføres nye systemer og 44 % at der indføres for mange forskellige koncepter og systemer, så der er noget, der tyder på, at nogle virksomheder for ofte indfører nye systemer.

Når det drejer sig om, at systemerne skaber mulighed for bedre samarbejde og grobund for fremdrift, er der stor opbakning gennem tilkendegivelsen af svaret ja. Tilsvarende svarer kun 13 % at systemerne ødelægger gode eksisterende arbejdsgange. **Lederne er tilsyneladende mere positive end medarbejderne hvad angår systemernes positive indvirkning.**

Kommentarerne til denne række af spørgsmål vidner da også om, at lederne især nævner vanskeligheder i forhold til medarbejderne, og at det gælder om at præsentere systemerne på den rigtige måde: "Det er vigtigt at få succeshistorierne fremlagt til medarbejderne, så er systemerne lettere at sælge". "Meget uro blandt den ikke ledende medarbejderstab". Desuden at det tager tid, ressourcer og kræver stor motivation hos alle.

- ☛ **Bulletpoint: Lederne vurderer de nye ledelseskoncepter og – systemer noget mere positivt end medarbejderne, hvilket understøttes af, at de er tættere på beslutningerne og har en vis indflydelse på især implementering og tilpasning.**
- ☛ **Bulletpoint: Der indføres for ofte nye og for forskellige systemer, hvilket tager ekstra tid og ressourcer for alle og gør det vanskeligt for lederne at motivere medarbejderne til arbejdet.**

## Adgang til data og informationer

Lederne er i lighed med IDA panelet blevet spurgt, hvilke data og informationer om dem selv, deres medarbejdere og organisationen, de har adgang til, om de finder dem anvendelige, om de giver et retvisende billede af deres og medarbejdernes indsats, og om de er trygge ved systemerne mm.

45 % af lederne finder, at de i høj grad har adgang til relevante data og informationer om dem selv, mens 38 % siger, at de kun har det i nogen grad. 14 % siger, at de i mindre grad eller slet ikke har denne adgang, hvilket er overraskende.

Vi har ligeledes spurgt lederne om deres adgang til relevante data, og til informationer om deres medarbejdere. Her er svarene stort set ens, dog er der lidt færre der svarer i høj grad (42 %) og i nogen grad (32 %). Lederne har tilsyneladende adgang til flere relevante informationer og data om dem selv end om deres medarbejdere.

Adgang til relevante data og informationer om dig selv	Ledere	Medarbejdere
I høj grad	45 %	42 %
I nogen grad	38 %	32 %
I mindre grad	8 %	11 %
Slet ikke	3 %	2 %
Ikke relevant	6 %	13 %

Tabel 34

Endelig har vi spurgt, om lederne har adgang til ønskede relevante data og informationer fra andre dele af organisationen. Her er svarene overraskende, at de har betydelig mindre adgang til denne form for information, end man kunne have forventet. Vi er ikke i stand til at svare på om det skyldes, at de blot ikke har denne adgang, eller om disse informationer ikke eksisterer.

Adgang til ønskede relevante data og informationer fra andre dele af organisationen	
I høj grad	19 %
I nogen grad	44 %
I mindre grad	24 %
Slet ikke	9 %
Ikke relevant	4 %

Tabel 35

## Anvendelse af data og informationer

I det følgende har vi spurgt til ledernes anvendelse af data og informationer. 73 % svarer, at de i høj grad eller i nogen grad er lette at overskue og endnu flere (81 %), at de er anvendelige i forhold til deres lederfunktioner. 72 % svarer, at de giver et godt overblik, mens det kniber med indflydelsen i forhold til, at påvirke måden disse data og informationer fremstilles på. Det er måske her vi kan finde en forklaring på, at lederne kun i begrænset omfang har adgang til ønskede relevante data og informationer fra andre dele af organisationen. **Det er dog overraskende, at en**

femtedel svarer, at de kun i mindre grad oplever at data og informationer er lette at overskue samt giver et godt overblik. Det peger på, at der her er behov for forbedringer.

Anvendelse af data og informationer	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	Ikke relevant
Er de lette at overskue?	13 %	60 %	21 %	3 %	3 %
Er de anvendelige i din lederfunktion?	19 %	62 %	10 %	3 %	6 %
Giver de et godt overblik?	18 %	54 %	20 %	4 %	4 %
Kan du selv påvirke måde de fremstilles på?	14 %	32 %	34 %	16 %	4 %

**Tabel 36**

## Retvisende billede

Vi har endvidere spurgt til, om dataene giver et retvisende billede af ledernes egen arbejdsindsats, deres underordnedes arbejdsindsats, samt i det hele taget giver et godt grundlag for at udføre deres ledelsesarbejde.

Giver data og informationer et retvisende billede af:	Ja	Nej	Ikke relevant
Din egen arbejdsindsats	48 %	34 %	18 %
Dine underordnedes arbejdsindsats	43 %	29 %	28 %
Giver de et godt grundlag for at udføre dit arbejde som leder	63 %	19 %	19 %

**Tabel 37**

Svarene viser, at det kunne være bedre, når det handler om at data og informationer viser et retvisende billede af lederne og deres medarbejders arbejdsindsats. Omkring en tredjedel svarer nej til, at de giver et retvisende billede. Det peger igen på, at der er brug for justeringer og indflydelse på hvilke informationer og data, der skal være tilgængelige for lederne. 63 % svarer, at de giver et godt grundlag for deres arbejde som leder, men det kunne være bedre. Sammenlignet med undersøgelsen af IDA lederpanelet kan det ses, at der er flere i IDA panelet, der oplever et retvisende billede end blandt lederne.

Den form for information og data, som lederne efterlyser, er af meget forskellig karakter og spænder fra simple informationer om stamdata over projektdata til en række performancedata for medarbejderne. Der efterlyses tillige informationer om topledelsens begrundelser for valg af data. Omvendt er der en række data og informationer, som lederne helst vil være fri for. Det drejer sig om: "Alle de mål og informationer, som jeg ikke kan påvirke og som jeg derfor ikke synes er relevante for mig", "Data som indsamles for at andre i organisationen kan vise, at de producerer et resultat, men som ikke kommer dem til gavn, som leverer dataene" og "Information som bare gives i mængder og ikke sorteres".

## Tryghed ved anvendelsen af data

De sidste spørgsmål på dette område lyder: "Er du tryk ved den måde dine egne data og dine underordnedes data håndteres på?". Her svarer 82 %, at de er trykke ved håndteringen af egne data og 75 %, at de er trykke ved håndteringen af medarbejdernes data, mens kun 9/10% er trykke.

Dette svar viser en langt større tryghed end IDA panelets besvarelse, hvor 59 % tilkendegav, at de er trykke, 13 % at de ikke er trykke og 28 % ved ikke (nb. svarkategorierne ikke helt identiske).

- **Bulletpoint: Konklusionen er, at der er en begrænset optimisme ift. koncepternes og systemernes evne til at afspejle arbejdsindsatsen, mens der er en stor tryghed ved, hvordan personlige arbejdsdata behandles. Overraskende svarer lederne, at de oplever at systemerne giver et mindre retvisende billede end medarbejderne, mens de omvendt er mere trykke ved anvendelsen. Konklusionen må være, at der i høj grad er plads til forbedringer, og at det drejer sig om mere indflydelse på de data og informationer, som systemerne anvender.**

## Trivsel og stress

Afslutningsvis vil vi kikke på ledernes besvarelse af, hvordan de trives i arbejdet, om de er stressede, og hvad der evt. er årsagen til dette. Lederne trives i arbejdet, idet 68 % svarer, at de altid eller meget ofte trives. 28 % svarer ofte, og kun 4 % siger, at de sjældent trives. Når det drejer sig om stress, siger over halvdelen (55 %), at de kun sjældent føler sig stressede i arbejdet. 39 % svarer ofte. Desværre er der faldet en kategori ud, så det ikke har været muligt at svare meget ofte, men kun 1 % svarer altid. Dette tal er lidt lavere end angivet af IDA panelet, hvor 46 % af ingeniørerne sagde, at de altid, meget ofte eller ofte følte sig stressede i deres arbejde.

Trivsel og stress i arbejdet	Altid i %	Meget ofte i %	Ofte i %	Sjældent i %	Meget sjældent i %	Aldrig i %
Trives du i dit arbejde ?	19	49	28	4	0	0
Føler du dig stresset i dit arbejde	1	?	39	55	5	

**Tabel 38**

Topscoreren til stress er, ligesom det var for IDA panelet, for mange forskellige opgaver på én gang. Det angiver hele 60 % af lederne mod kun 33 % i IDA panelet. Herefter følger, at arbejdsmængden er for stor med 54 % mod IDA panelets 30 %. Hele 33 % svarer, at det ikke er muligt at udføre arbejdet til den kvalitet, som de selv er tilfredse med mod 19 % i panelet. 22 % svarer, at det er følelsen af ikke at blive anerkendt for sin indsats, der er årsagen til stress.



<b>Årsager til stress</b>	
Der er for mange forskellige opgaver på en gang	60 %
Ansvarsfordelingen i arbejde er uklar	33 %
Det er vanskeligt at vurdere, hvornår arbejdet er gjort godt nok	18 %
Det er ikke muligt at udføre arbejdet til den kvalitet, som organisationen fastlægger	8 %
Det er ikke muligt at udføre arbejdet til en kvalitet, jeg selv er tilfreds med	33 %
Arbejds mængden er for stor	54 %
Jeg/mine underordnede mangler information til at løse arbejdsopgaverne	21 %
Jeg/mine underordnede mangler kompetencer til at løse arbejdsopgaverne	10 %
Samarbejdet med min nærmeste leder er ikke optimalt	14 %
Samarbejdet med den øverste leder er ikke optimalt	18 %
Samarbejdet med borgere/kunder/samarbejdspartnere er ikke optimalt	13 %
Følelsen af ikke at blive retfærdigt behandlet	10 %
Følelsen af ikke at blive anerkendt for min indsats	22 %
Private forhold	17 %

**Tabel 39**

- ☛ **Bulletpoint: Lederne føler sig i mindre grad stressede end medarbejderne, men det er de samme ting, der stresser: for mange opgaver på én gang og mængden af arbejdsopgaver. Hertil kommer oplevelsen af ikke at blive anerkendt for sin indsats.**

# Kapitel 7: De tillidsvalgtes besvarelser

Dette kapitel beskriver resultaterne fra den spørgeskemaundersøgelse, som de tillidsvalgte i IDA besvarede.

## Hvem har svaret?

Næsten halvdelen af dem der har svaret, er tillidsrepræsentanter. Knap en fjerdedel er bestyrelsesmedlemmer i VG-grupper eller AC-formænd, mens en femtedel er repræsentanter i samarbejdsudvalg, MED- eller MIO udvalg. 15 % er sikkerhedsrepræsentanter, mens kun 6 % er VG formænd. Flere har svaret på flere af de opstillede muligheder. Halvdelen repræsenterer også andre faggrupper end ingeniører. To tredjedele af de tillidsvalgte (66 %) svarer, at de har gennemført en relevant uddannelse i forhold til at varetage deres tillidspost. Det er først og fremmest de forskellige TR kurser og arbejdsmiljøuddannelsen for sikkerhedsrepræsentanter.

Hvem har svaret?	
Tillidsrepræsentant	44 %
Bestyrelsesmedlem i VG-gruppe eller AC-klub	23 %
Repræsentant i SU, MED, MIO	19 %
Sikkerhedsrepræsentant	15 %
VG-formand	6 %
Repræsentant i SIU	4 %
Andet	15 %

**Tabel 40**

Langt hovedparten svarer, at de arbejder i en virksomhed med over 250 ansatte (73 %), mens en femtedel arbejder i en virksomhed med mellem 50 og 250 ansatte. Kun 6 % arbejder i en virksomhed med under 50 ansatte. 61 % svarer, at de er offentligt ansat i stat, kommune eller region, mens de resterende 39 % er privat ansatte. Denne fordeling er modsat fordelingen i IDA panelet, hvor 77 % er privatansatte, mens 23 % er offentligt ansatte.

Undersøgelsen er således primært dækkende for tillidsvalgte, der arbejder i større virksomheder, primært indenfor den offentlige sektor, der har gennemført en relevant uddannelse.

## Anvendelse af ledelseskoncepter og ledelsessystemer

45 % af de tillidsvalgte svarer, at den virksomhed, de arbejder på anvender ledelseskoncepter og ledelsessystemer, og 33 % af dem er lokalt tilpassede. I lighed med de øvrige undersøgelser er det primært Lean, Balanced Scorecard og kombinationer heraf, men der nævnes også **Værdibaseret Ledelse og Business Excellence**. Dette afspejler muligvis, at de tillidsvalgte i højere grad

repræsenterer de offentlige arbejdspladser. 21 % svarer, at systemerne er koblet til et ledelsesinformationssystem (LIS), men over halvdelen (54 %) svarer ved ikke.

## Indflydelse på indførelse af nye systemer

De tillidsvalgte har stort set ingen indflydelse på indførelsen af de nye systemer. Størst indflydelse har de på implementeringen og den løbende tilpasning, men over halvdelen svarer, at de "slet ikke" har indflydelse på disse processer. Det er tillidsrepræsentanterne, der er den gruppe, der i forhold til de øvrige grupper (sikkerhedsrepræsentant, VG-formænd osv.) har størst indflydelse.

Indflydelse på indførelse af nye systemer	Slet ikke
Idéfasen	72
Valg af system	78
Tilpasning af systemet	64
Implementeringen	57
Løbende tilpasninger	54

**Tabel 41**

## Medarbejderne henvender sig til ledelsen og ikke til de tillidsvalgte

De tillidsvalgte bliver kun i meget begrænset omfang inddraget i forbindelse med eventuelle problemer med at arbejde med systemerne: Det sker primært i forbindelse med, at arbejdet bliver mere tidskrævende, og at arbejdet bliver mere besværligt at udføre, hvor ca. en fjerdedel svarer "ofte". **Mellem 35 % og halvdelen svarer, at de "aldrig" bliver inddraget.**

Størsteparten af de tillidsvalgte oplever da heller ikke, at det er deres ansvar. I de skriftlige begrundelser fortæller de, at de betragter ledelsessystemerne som ledelsen ansvar og det derfor er ledelsen, der skal klare eventuelle problemer. Nogle nævner at det skal ske i et samarbejde mellem ledelsen og de tillidsvalgte, men hovedparten af kommentarerne lyder, at det kun er hvis der ikke er lydhørhed hos ledelsen, at de tillidsvalgte kommer ind i billedet.

Kommentarer lyder bl.a.:

*"Det er ledelsen, der har indført det, og dem der må finde ressourcer til at løse problemer"*

*"Det er et ledelses styreredskab, så det er ledelsen, der skal vurdere og beslutte"*

*"Det er primært ledelsen, der er ansvarlige for systemerne, derfor skal de håndtere problemer. Hvis de ikke tager sig af det, skal tillidsvalgte inddrages".*

*"Det er ledelsen, der har den største interesse i at have de nævnte systemer, hvorfor de også har ansvaret for at de fungerer. TR'erne kan man henvende sig til og vedkommende kan da synliggøre problemerne på SU-møder."*

*"Det er ledelsessystem, og i princippet kun ledelsen der kan ændre det - Men MED-systemet har en lille indflydelse - Vi kan bare ikke få indført relevante retningslinjer, da ledelsen ikke ønsker retningslinjer!"*

*"TR skal ikke fedtes ind i ledelsesbeslutninger"*

I en af de tidligere undersøgelser svarede 24 % af ingeniørerne, at de ikke oplevede at systemerne var velvalgte i forhold til arbejdet. 74 % af de tillidsvalgte er enige i dette udsagn.

- ☛ **Bulletpoint: De tillidsvalgte har ikke indflydelse på implementeringen af nye ledelseskoncepter og systemer, og de inddrages da også kun i begrænset omfang i forbindelse med eventuelle problemer. Den rolle er de tilfredse med, selvom 74 % mener, at systemerne ikke er velvalgte i forhold til arbejdet.**
- ☛ **Bulletpoint: Er det ikke et alt for væsentligt område primært at overlade til ledelsen? Skyldes det gammeldags vanetænkning, eller er det udtryk for en velovervejede prioritet?**

## **Det er først og fremmest ledelsen, der skal tage sig af eventuelle problemer, hvis systemerne ikke fungerer hensigtsmæssigt**

Halvdelen af de tillidsvalgte mener, det er ledelsen, der skal tage sig af eventuelle problemer i forbindelse med, at systemerne ikke fungerer, mens kun en tredjedel peger på de tillidsvalgte. En af årsagerne til dette svar skal findes i, at ikke alle de tillidsvalgte oplever, at de er klædt på til at løse disse opgaver, idet halvdelen svarer de er, mens den anden halvdel svarer, at det er de ikke.

IDA har en rolle heri, idet to tredjedele svarer, at de får den ønskede opbakning fra IDA til dette, mens en tredjedel svarer nej hertil.

## **De tillidsvalgte ønsker indflydelse på hvordan medarbejderne måles og vurderes**

53 % af ingeniørerne på arbejdspladserne, hvor de tillidsvalgte er repræsenteret, bliver målt på deres arbejde, mens 42 % svarer, at de ikke bliver målt på det rigtige.

Målt og vurderet	Ja	Nej	Ved ikke
Bliver ingeniørerne på din arbejdsplads målt på tid performance mm.	53 %	39 %	7 %

Mener du ingeniørerne bliver målt på det rigtige	25 %	42 %	34 %
Bliver ingeniørerne på din arbejdsplads målt og vurderet på deres performance mm.	52 %	36 %	12 %
Mener du, ingeniørerne bliver målt på det rigtige?	31 %	33 %	36 %
Har du indflydelse på, hvordan målene sættes op?	9 %	46 %	45 %
Har du indflydelse på, hvordan vurderingskriterierne sættes op?	4 %	47 %	49 %
	I høj grad	I mindre grad	Slet ikke
Mener du de tillidsvalgte skal have denne indflydelse	53 %	40 %	7 %
Har du den nødvendige viden til at kunne indgå i forhandlinger omkring mål og vurderingskriterier?	22 %	63 %	15 %
Får du den nødvendige støtte fra IDA til dette?	13 %	53 %	34 %
Får du den nødvendige støtte fra ledelsen til dette?	9 %	52 %	39 %
Får du den ønskede viden fra Arbejds miljøapparatet (Arbejdstilsynet, Branchearbejds miljørådene, Det nationale Forskningscenter for Arbejds miljø, Arbejds miljørådet, Videncenter for Arbejds miljø)	13 %	40 %	46 %

**Tabel 42**

Kun 9 % af de tillidsvalgte har indflydelse på, hvordan målene bliver sat, mens stort set alle svarer, at de mener, de tillidsvalgte skal have indflydelse på, hvordan målekriterierne opsættes. 53 % svarer, at de i høj grad mener, de skal have denne indflydelse.

Kun 15 % siger, at de slet ikke har den nødvendige viden til at kunne indgå i forhandlinger omkring mål og vurderingskriterier, mens de resterende har det i høj eller mindre grad. 34 % svarer, at de slet ikke får den nødvendige støtte fra IDA til dette. Og 46 % svarer, at de slet ikke får den ønskede viden hertil fra Arbejds miljøapparatet.

Især de tillidsvalgte henter ikke støtte fra Arbejds miljøapparatet, mens sikkerhedsrepræsentanterne i højere grad gør det. Som det fremgår senere i notatet, oplever både tillidsrepræsentanter/VG formænd og sikkerhedsrepræsentanter, at de har et ansvar i forhold til at løse problemer i forbindelse med dårligt psykisk arbejdsmiljø og stress. Der er noget der tyder på, at det kun er sikkerhedsrepræsentanterne, som bruger arbejds miljøapparatet, hvilket sandsynligvis hænger sammen med, at tillidsrepræsentanterne ikke er bekendt med den mulige hjælp, de kan hente herfra. Næsten halvdelen af alle de tillidsvalgte svarer dog, at de ikke kan hente støtte herfra, hvilket peger på, at apparatet ikke nødvendigvis er tidssvarende i forhold til de problemer, der opleves på arbejdspladsen.

- ☛ **Bulletpoint: De tillidsvalgte har ikke indflydelse på, hvordan mål og vurderingskriterier opstilles, men de vil gerne have denne indflydelse, bl.a. fordi de ikke mener, ingeniørerne bliver målt på det rigtige.**
- ☛ **Bulletpoint: De tillidsvalgte har til en vis grad den nødvendige viden til at indgå i dette arbejde, men de mangler støtte fra IDA og kan ikke hente den fra Arbejds miljøapparatet.**

## Forventninger til arbejdet

I en af de tidligere undersøgelser svarede en tredjedel af ingeniørerne, at deres arbejde ikke levede op til deres forventninger. Årsagen hertil var især 2 ting: At de ikke fik mulighed for at arbejde med det de var bedst til, og at ledelsesformen blev opfattet som begrænsende. Når arbejdet ikke lever op til forventningerne svarer 27 %, at de føler sig stressede og udbrændte.

Det overraskende svar var, at kun 4 % henvender sig til de tillidsvalgte, mens hovedparten henvender sig til deres ledere og til deres kolleger. Dette svar overrasker ikke 82 % af de tillidsvalgte, hvilket måske er et endnu mere overraskende svar. De tillidsvalgte giver selv følgende begrundelser:

*"Jeg ville også henvende mig til min leder som den første"*

*"Jeg ville selv få løst det ledelsesmæssige problem med lederen".*

*"Jeg ville selv gøre det samme, dvs. henvende mig til lederen. Måske hænger det sammen med den kultur der er ved at udvikle sig, hvormed lederen ikke er højt hævet over medarbejderne og at 'nutidens' ung..."*

De tre udsagn viser, at også de tillidsvalgte ville gå til lederen først. Det sidste udsagn opfatter det endog som en positiv tendens, idet det signalerer, at lederen ikke er højt hævet, men en person man kan møde i øjenhøjde.

Hvor henvender du dig med uindfrie forventninger til dit arbejde?		Hvor synes du medlemmerne skal henvende sig med uindfrie forventninger til arbejdet?	1 %
Ida panel: Henvender sig til lederne	78 %	TR panel: Lederen er den rette at henvende sig til	95 %
Ida panel: henvender sig til kollegerne	57 %	TR panel: Kollegerne er de rette at henvende sig til	59 %
Ida panel: Henvender sig til de tillidsvalgte	4 %	TR panel: TR/VG formand er de rette at henvende...	82 %
		TR panel: SR er den rette at henvende sig til	53 %
		TR panel: HR er de rette at henvende sig til	48 %

**Tabel 43**

Når de tillidsvalgte spørges direkte, hvem der er de rette at henvende sig til, og der er flere svarmuligheder svarer 95 % ja til, at lederne er de rette at henvende sig til, fulgt godt op af, at TR/VG formænd er de rette. I kommentarerne er det dog tydeligt, at ledelsen kommer i første række. Der er tillige en række kommentarer der viser, at man på en række arbejdspladser har en tradition for, at ledelsen og de tillidsvalgte i fællesskab løser problemerne.

Besvarelserne viser samtidig, at de tillidsvalgte i private virksomheder i højere grad oplever HR afdelingen som de rette at henvende sig til, idet VG formænd og virksomhedsgruppe/AC klub har en højere besvarelse her end eksempelvis tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter.

- ☛ **Bulletpoint:** Når ingeniørerne går til deres leder i tilfælde af problemer med stress og psykisk arbejdsmiljø og ikke til de tillidsvalgte, skal det opfattes som positivt, men det forudsætter et godt tillidsforhold til lederne. Er de tillidsvalgtes rolle uaktuel i forhold til de moderne arbejdsmiljøproblemer?
- ☛ **Bulletpoint:** Er stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø primært et ledelsesanliggende, som medarbejderne selv forhandler med deres ledere og derfor kun inddrager de tillidsvalgte i forbindelse med manglende tillid til ledelsen, eller hvis det udvikler sig til konflikter?

## De tillidsvalgtes rolle i forhold til at skabe et godt arbejdsmiljø for ingeniører

Det følgende handler om, hvordan de tillidsvalgte opfatter deres egen rolle som tillidsvalgte i forhold til en række forskellige områder:

<b>Dine opgaver som tillidsvalgt</b>				
<b>Har du en rolle som tillidsvalgt i forhold til følgende:</b>	Ja total	Ja TR	Ja SR	Ja VG
Indførelse af nye ledelsesteknologier og koncepter	34 %	<b>49 %</b>	25 %	26 %
Indførelse og justering af målinger og vurderinger af medarbejdernes tid, performance og andet	45 %	<b>63 %</b>	23 %	35 %
At medarbejderne anerkendes for det arbejde de udfører	61 %	<b>78 %</b>	45 %	55 %
At medarbejdernes faglighed i arbejdet værdsættes	58 %	<b>73 %</b>	36 %	<b>60 %</b>
At medarbejderne varetager arbejdsopgaver, som de mener andre burde varetage	38 %	<b>51 %</b>	19 %	30 %
At medarbejderne tager arbejde med hjem	44 %	<b>54 %</b>	44 %	40 %
At medarbejderne arbejder rigtig meget, fordi de ikke kan lade være	45 %	<b>54 %</b>	44 %	35 %
At medarbejderne er til rådighed for arbejdspladsen, når de har fri	58 %	<b>68 %</b>	41 %	40 %
At medarbejderne oplever et højt stressniveau	70 %	<b>80 %</b>	<b>70 %</b>	<b>62 %</b>

**Tabel 44**

Tabellen viser hvordan svarene fordeler sig på henholdsvis tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter og VG-formænd samt total. Tabellen viser, at det først og fremmest er de tillidsvalgte der opfatter det som deres rolle at forholde sig til den oplyste række af opgaver, uanset om det drejer sig om indflydelse på indførelsen af nye ledelsesteknologier, indførelse af forskellige former for målinger, anerkendelse i arbejde og stress. Selvom de opfatter det som deres rolle, har de som tidligere beskrevet ikke stor indflydelse i dagligdagen, men de vil gerne have det og opfatter det også som deres rolle.

Sikkerhedsrepræsentanterne oplever først og fremmest deres rolle i forbindelse med oplevelsen af et højt stressniveau, at medarbejderne arbejder for meget, når de har fri og tager arbejde med hjem, samt ikke anerkendes for deres arbejde. Til gengæld er det begrænset, hvor mange der oplever det som deres rolle at have indførelse på nye ledelsesformer, målinger i arbejdet, samt at man arbejder udenfor sit fagfelt.

Det afspejler en klassisk opdeling i, at det er de tillidsvalgte, der har rollen, som den der forhandler med ledelsen om eventuelle grænseflader i forhold til ledelsesopgaverne, mens de primært opfatter det som deres rolle at træde til i forbindelse med konkrete problemer – og især stress i arbejdet. I arbejdsmiljøloven er beskrevet, at det er sikkerhedsudvalgets opgave at forholde sig til indførelse af nye teknologier i arbejdet. Mange af de nye ledelsesformer er båret af teknologier, som bl.a. anvendes i forbindelse med måling og vurdering også af medarbejdernes præstationer. I praksis bliver denne opgave dog ikke oplevet af sikkerhedsrepræsentanterne, som deres opgave. Bemærk tillige, at det kun er spørgsmålet om stress, der giver en høj svarprocent på 70 %, mens sikkerhedsrepræsentanternes besvarelser i de øvrige spørgsmål alle ligger under 50 % og mange under 25 %.

Det peger på, at mange af de forhold, som her er ridset op, ikke opleves som opgaver, der ligger indenfor sikkerhedsrepræsentanternes opgaveområde, hvilket bekræftes af kommentarerne til spørgeskemaet. De beretter, hvordan sikkerhedsrepræsentanterne og sikkerhedsudvalget mere tager sig af de traditionelle arbejdsmiljøproblemer, mens tillidsrepræsentanterne og samarbejdsudvalgene tager sig af alt det andet.

Når det kommer til VG formænd, ligger alle deres ja besvarelser under totalen. De forstår først og fremmest deres rolle i forhold til at sikre, at fagligheden i arbejdet værdsættes, at medarbejderne anerkendes for det arbejde de udfører og at medarbejderne oplever et højt stressniveau.

## Dine prioriteter som tillidsvalgt

De følgende spørgsmål er lidt bredere, idet vi her har spurgt til, i hvilken grad de tillidsvalgte mener de skal prioritere følgende områder:

I hvilken grad skal de tillidsvalgte prioritere følgende:	I høj grad	I mindre grad	Slet ikke
Gode løn- og ansættelsesforhold	94 %	6 %	0 %
Et sikkert og sundt arbejdsmiljø	81 %	19 %	0 %
Medlemmernes muligheder for at udvikle sig fagligt og personligt i arbejdet	63 %	34 %	3 %
Sikring af medlemmernes personlige integritet i arbejdet	48 %	48 %	4 %
Anerkendelse af medlemmernes faglighed	48 %	43 %	8 %
Anerkendelse af medlemmernes arbejdsindsats	50 %	40 %	10 %
Indflydelse på nye teknologier	36 %	53 %	11 %



Indflydelse på ændringer i arbejdsorganiseringen	68 %	26 %	6 %
Indflydelse på nye ledelseskoncepter og –systemer	50 %	40 %	10 %
Indflydelse på de parametre som medlemmerne måles og vurderes på	71 %	22 %	7 %
Indflydelse på fleksible arbejdsforhold	<b>84 %</b>	13 %	3 %

**Tabel 45**

Det fremgår tydeligt, at det især er gode løn- og ansættelsesforhold, som scorer højt og i den sammenhæng også indflydelse på fleksible arbejdsforhold samt et sikkert og sundt arbejdsmiljø.

Det er værd at bemærke, at 71 % svarer ”i høj grad” til at prioritere indflydelse på de parametre som medlemmerne måles og vurderes på, hvilket som tidligere omtalt ikke sker. Overraskende er det samtidig, at når det drejer sig om anerkendelse af medlemmernes faglighed, arbejdsindsats og personlige integritet, er det kun omkring halvdelen, som synes, det i høj grad er en prioritet.

## Din rolle i forhold til medlemmerne

Vi har tillige spurgt til, hvordan de tillidsvalgte oplever deres rolle i forhold til medlemmerne. 83 % svarer, at de i høj grad oplever sig som medlemmernes talerør overfor ledelsen, men i mindre grad som talerør i forhold til IDA og i forhold til andre faggrupper.

Især VG formændene opfatter sig som talerør i forhold til ledelsen, mens det er mindst udtalt for sikkerhedsrepræsentanterne. Især sikkerhedsrepræsentanterne udtrykker, at de ikke oplever sig som talerør i forhold til IDA og til andre faggrupper.

De tillidsvalgte oplever det som deres rolle at forhandle løn- og ansættelsesforhold, hvilket ikke er overraskende, ligesom det er sikkerhedsrepræsentanterne, der oplever sig som ansvarlige for at sikre et sikkert og sundt arbejdsmiljø. Der er dog flere af tillidsrepræsentanterne, der udtrykker, at de oplever det som deres rolle at være den, medarbejderne går til i forbindelse med problemer, mens det er sikkerhedsrepræsentanterne der klart topper, når det handler om at inddrage medlemmerne direkte og aktivt i forhold til arbejdet.

## De tillidsvalgtes tilfredshed med den måde de anvendes på og respekteres af medlemmer og ledelse

Når de tillidsvalgte får stillet spørgsmålene, om de er tilfredse med den måde, medlemmerne bruger dem på som tillidsvalgt og deres tilfredshed med den måde ledelsen respekterer dem som tillidsvalgte, svarer tre fjerdedele, at de er tilfredse, mens en fjerdedel svarer NEJ. Det er især VG formændene, der svarer, at de ikke er tilfredse med den måde, ledelsen respekterer dem på,

hvilket er værd at være opmærksom på fra IDA's side. Det er under alle omstændigheder for mange tillidsvalgte, der udtrykker at de ikke er tilfredse, hvilket må kalde på en diskussion i IDA om, hvordan dette kan ændres.

???	Total		TR		SR		VG	
	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
Tilfredshed med den måde medlemmerne bruger dig på som tillidsvalgt	76 %	24 %	79 %	21 %	79 %	21 %	74 %	26 %
Tilfredshed med den måde ledelsen respekterer dig som tillidsvalgt	75 %	25 %	80 %	20 %	73 %	23 %	63	37 %

**Tabel 46**

Der er mange supplerende kommentarer fra de tillidsvalgte i forhold til, at de ikke synes, medlemmerne bruger dem nok og på den rigtige måde. Der er mange, der siger, at medlemmerne gerne måtte bruge dem noget mere: "De burde bruge mig noget mere", "der er meget få henvendelser, uagtet flere har problemer i hverdagen", "for få henvendelser", "for lidt kontakt", "ingeniørerne bruger deres tillidsvalgte for lidt."

Eller også henvender medlemmerne sig først, når der er problemer: "De går først til ledelsen, og hvis der er store problemer bliver TR inddraget", "de kommer kun, når der er problemer, ellers er TR glemt", "der er ikke særlig stor interesse i hverdagen, men kun når der er problemer eller skal forhandles tillæg."

Enkelte kommer også ind på årsagen til dette: "De vil helst løse problemer hver især."

- ☛ **Bulletpoint: Mange af de tillidsvalgte er ikke tilfredse med den måde, medlemmerne bruger dem på. De oplever at de bliver overset, eller at medlemmerne kun kommer, hvis de løber ind i problemer, de ikke kan klare.**
- ☛ **Bulletpoint: Er der brug for en indsats fra IDA's side, der opfordrer medlemmerne til at bruge de tillidsvalgte noget mere? Eller vil medlemmerne helst selv og har kun brug for at have de tillidsvalgte og IDA i baghånden, hvis de ikke selv kan klare udfordringerne.**

## Bedre opbakning fra IDA ønskes?

Endelig har vi spurgt til, om de tillidsvalgte får den nødvendige opbakning fra IDA i forhold til de indsatsområder, som vi har nævnt i tabel 44.

Får du den nødvendige støtte fra IDA i forhold til følgende indsatsområder			
	Ja	Nej	Ved

			ikke
Indførelse af nye ledelsesteknologier og koncepter	7 %	21 %	72 %
Indførelse og justering af målinger og vurderinger af medarbejdernes tid, performance og andet	9 %	21 %	70 %
At medarbejderne anerkendes for det arbejde de udfører	15 %	15 %	69 %
At medarbejdernes faglighed i arbejdet værdsættes	? %	? %	? %
At medarbejderne varetager arbejdsopgaver, som de mener andre burde varetage	11 %	19 %	70 %
At medarbejderne tager arbejde med hjem	17 %	19 %	64 %
At medarbejderne arbejder rigtig meget, fordi de ikke kan lade være	14 %	20 %	67 %
At medarbejderne er til rådighed for arbejdspladsen, når de har fri	15 %	20 %	65 %
At medarbejderne oplever et højt stressniveau	29 %	15 %	56 %

**Tabel 47**

Det er kun, når det drejer sig om, at medarbejderne oplever et højt stressniveau at hele 29 % udtrykker, at de får den nødvendige opbakning fra IDA. På alle andre områder ligger ja besvarelserne under 20 %. Når det drejer sig om opbakning i forbindelse med nye ledelseskoncepter og -systemer og om målinger og vurderinger af medarbejdernes tid, performance mm. Ligger svarene under 10 %.

Som tidligere beskrevet udtrykker mange af de tillidsvalgte, at ledelseskoncepter og –systemer er ledelsens ansvarsområde og derfor ikke et område, som de tillidsvalgte skal blande sig i. Det stemmer tilsyneladende overens med oplevelsen af IDA's prioriteringer. Skal det fortsat være sådan? Når det drejer sig om målinger og vurderinger af medarbejdernes tid og performance, er situationen en anden. De tillidsvalgte svarer, at de i dag ikke har indflydelse på dette område, men at de mener, det er vigtigt og gerne vil have det. Her er der ingen nævneværdig hjælp at hente i IDA, men ønsket om det, er der tilsyneladende.

Det mest overraskende svar er måske, at der er så mange der svarer "ved ikke". Det peger på behovet for en større synlighed fra IDA's side i forhold til, hvilke former for støtte og viden, det er muligt at trække på for de tillidsvalgte.

- ☛ **Bulletpoint: De tillidsvalgte får meget lidt støtte fra IDA i forhold til en række indsatsområder, der griber ind i vilkårene i det moderne arbejdsliv. Der er behov for en indsats, men er det IDA, der skal levere den?**
- ☛ **Bulletpoint: Der mangler synlighed om, hvad IDA kan tilbyde. Mange tillidsvalgte har ikke kendskab til hvilken støtte og opbakning, de kan hente i IDA i forhold til en række centrale vilkår i det moderne arbejdsliv.**

## Ønsker om nye IDA indsatsområder og aktiviteter

De sidste spørgsmål handler om ønsker de tillidsvalgte kunne have til følgende indsatser fra IDA's side:

Ønsker til IDA	Total	TR	SR	VG
Skal IDA opbygge en videnbank om nye ledelseskoncepter og –systemer?	66 %	<b>68 %</b>	63 %	67 %
Skal IDA fungere som kontaktled til medlemmerne med viden om ledelseskoncepter og -systemer?	57 %	58 %	41 %	<b>79 %</b>
Skal IDA aktivt informere om ny viden om nye ledelseskoncepter og -systemer?	66 %	74 %	44 %	<b>79 %</b>
Skal IDA fungere som kontaktled til medlemmerne med viden om psykisk arbejdsmiljø og stress?	85 %	<b>87 %</b>	82 %	74 %
Skal IDA aktivt informere om ny viden om psykisk arbejdsmiljø og stress?	80 %	<b>83 %</b>	73 %	79 %
Skal IDA opbygge en videnbank om stress og psykisk arbejdsmiljø?	88 %	<b>90 %</b>	82 %	84 %

Tabel 48

Der er generel stor tilslutning til de aktiviteter, som der foreslås i forhold til, at IDA skal etablere en videnbank, fungere som kontaktled til medlemmer og aktivt informere om ny viden indenfor de to områder: nye ledelseskoncepter og –systemer og psykisk arbejdsmiljø. Der er dog en noget større tilslutning til de aktiviteter, der har med psykisk arbejdsmiljø at gøre, hvilket ligger helt i forlængelse med de øvrige svar i denne undersøgelse. Det er dog værd at bemærke, at svarprocenterne i forhold til de nye ledelseskoncepter og –systemer ligger pænt over 50 %, hvilket indikerer den store interesse for, at IDA også markerer sig mere tydeligt og synligt på dette område.

Der er forskel på den tilslutning, de forskellige tillidsvalgte har til de forskellige forslag. Forskellene i besvarelserne mellem tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter følger de tidligere omtalte mønstre, men VG formændenes besvarelse prioriterer aktiviteterne i forhold til ledelseskoncepterne på samme niveau som aktiviteter i forhold til psykisk arbejdsmiljø, hvilket er interessant.

- **Bulletpoint:** Der er stor interesse for, at IDA bliver mere aktiv i forhold til at opbygge videnbanker, der fungerer som kontaktled til medlemmerne og aktivt informere om såvel nye ledelseskoncepter som om stress og psykisk arbejdsmiljø.

## **Ingeniøren**

Ingeniøren har i foråret bragt følgende artikler om undersøgelse:

"Ingeniører: Vi måles uden sammenhæng med virksomhedens værdier" (IDA panelet). Ingeniøren Karriere 4.april 2008.

"Ingeniører måles dagen lang " I og II (IDA panelet). Ingeniøren Karriere 4.april 2008.

"Ingeniører udfører ledernes arbejde" (IDA panelet). Ingeniøren 11.april 2008.

"Vogt dig for målesystemets blinde pletter" (IDA lederpanelet). Ingeniøren Karriere. 6.juni 2008.