

Fremtidens ansættelse og ledelse af unge dyrlæger i veterinær klinisk praksis

Af Christian Kolthoff og Louise Stoltenberg

Indledning	1
Baggrund	1
Problemformulering	1
Opgavens opbygning	2
Metode	2
Pragmatisme som videnskabsteoretisk tilgang	2
Abduktion som undersøgelsestilgang	2
Online workshops som intervention	3
Autoetnografi som datagenereringsmetode og analyseform	3
Analyse	3
Udvikling	4
Løn og økonomi	5
Ledelse og dialog	7
Forventningspresset indefra	8
Fremtidens ansættelsesform	10
Diskussion	11
Konklusion	12
Perspektivering	13

Indledning

Opgaven udspringer af en bekymring for den manglende tilknytning af unge dyrlæger, der opleves i veterinær klinisk praksis. Det at unge dyrlæger stopper i klinisk praksis efter ganske få måneder eller år er en udfordring for praksis, der kommer til at mangle ressourcer, men det rummer også nogle negative menneskelige konsekvenser for de unge, der gennem mange år har uddannet sig frem mod en karrierevej, der efter kort tid viser sig ikke at være bæredygtig for dem.

Derudover har vi som forskere i dette projekt et ønske om at udforske de unge dyrlægers perspektiv i en forhåbning om, at noget af løsningen ligger i en gensidig forståelse og accept af forskellige måder at se verden på, på tværs af generationsskel.

Problemformulering

Med denne opgave ønsker vi at forstå og beskrive de unge dyrlægers "model af verden" for potentielt at udfordre den gængse opfattelse af ansættelse i veterinær klinisk praksis og belyse om det ligger et potentiale i at ændre ansættelses- og ledelsesformen. Opgavens problemformulering er således:

Hvad er de væsentligste tematikker, der kendetegner den unge generation af praktiserende dyrlæger, som vil være relevante for deres ledere at have indsigt i?

Opgavens opbygning

I denne opgaven vil vi indlede med et metodegennemgang for at skabe forståelse for vores måde at generere og analysere data (pragmatisme, autoetnografi og abduktion), der står i kontrast til den gængse positivistiske, naturvidenskabelige tilgang i dyrlæge verdenen. Dernæst vil vi beskrive, hvad vi finder som de væsentligste fund, som vi mener kan have relevans for det ledelsesmæssige arbejde i relation til den nye generation af dyrlæger. Afslutningsvis vil vi perspektivere vores fund i forhold til vores tanker om fremtidig ledelse af de unge generationer.

Metode

Pragmatisme som videnskabsteoretisk tilgang

Pragmatismens verdensforståelse er, at der ikke er en objektiv sandhed om verden og at verden skabes af de mennesker, som er en del af verden. Det pragmatisk verdensbillede kan således ikke karakteriseres som udelukkende realistisk eller konstruktivistisk, men som bestående af sociale fænomener, der fortolkes af de individer, som indgår i dem (Egholm, 2014, p. 172). Den valgte tilgang er brugt både for at se på dyrlægeverdenen gennem andre briller, end hvad man traditionelt gør i dyrlægeverdenen, men også ud fra en tanke om, at man måske kan ændre på nogle af branchens udfordringer via en anden tilgang til de bærende narrativer (som fx at de unge er dovne eller ikke robuste).

Abduktion som undersøgelsestilgang

En ofte anvendt undersøgelsestilgang er den deduktive, hvor man ser på verden og tolker den igennem på forhånd valgte teorier, der derved kommer til at forme måden man anskuer verden på. I denne opgave ønsker vi at gå til arbejdet med et helt åbent sind og derfor vælger vi den abduktive tilgang, hvor valgt af teori først følger efter iagttagelser og analyse.

I den abduktive undersøgelsestilgang opstilles forskellige arbejdshypoteser ud fra små tegn, sansninger eller gentagelser (Egholm, 2014, p. 176). Disse ligger til grund for, at hypoteserne kan underbygges i sådan en grad, at de kan forklare handlinger og skabe ny forståelser. Den abduktive tilgang, har fokus på at være modig og turde at fremkomme med hypoteser om den situation og kontekst, som ønskes afdækket og som kan forekomme sandsynlige i den givne situation, tæt forbundet med evnen til at forklare og forstå den sammenhæng, vi gerne vil forklare (Egholm, 2014, p. 187).

I denne opgave vil vi, jævnføre den abduktive tilgang, identificere mønstre og handlinger, der forekommer opsigtsvækkende eller overraskende og som vi mener har betydning for læring og udvikling (eller mangel på samme), for først efterfølgende at komme med bud på teorier, der kan forklare vores oplevelser. Teorierne vil blive beskrevet i perspektiveringen.

Online workshops som intervention

Der blev inviteret åbent til to workshops omhandlende de unge dyrlægers ønsker og drømme for ansættelse og ledelse i veterinær klinisk praksis. Invitationen blev delt via to grupper på facebook målrettet helt nyuddannede dyrlæger og dyrlæger med 1-3 års erfaring.

De to workshops blev afholdt online med hhv. 3 og 2 deltagere, der blev interviewet af opgavens forfattere. Interviewene tog ca. 1 time og blev optaget med henblik på efterfølgende analyse. Spørgeteknikken var åben og nysgerrig for at holde evt. bias på et minimum.

Autoetnografi som datagenereringsmetode og analyseform

Autoetnografi er en tilgang til kvalitative undersøgelser, hvor forskeren bruger historiefortælling fra egne personlige oplevelser som et redskab. Som forsker i en autoetnografisk tilgang placerer forskeren sig i undersøgelsen, interagerer med de personer, der er genstand for undersøgelsesfeltet og samtidig påvirker forskeren personer og sociale processer, gennem forskerens tilstedeværelse og handlinger. (Lapadat, 2017, p. 591). Begrebet 'autoetnografi' arbejder i spændet mellem det personlige og det kulturelle. 'Auto' repræsenterer introspektionen, hvor forskeren gør sig selv til genstand for observation, undersøgelse og refleksion, mens 'etno' afspejler ekstrospektionen, hvor forskeren retter sin opmærksomhed mod den kontekst, som gøres til genstand for studiet og 'grafi', beskriver den proces hvor forskerens personlige beretning, erfaringer og observationer transformeres til videnskabelig viden (Brinkmann, 2020, p. 205).

I denne opgave har vi valgt at fokusere vores autoetnografiske beskrivelser til bearbejdningen af de to workshops. Det foregik således at Christian udførte den første transkribering af udvalgte afsnit, som han fandt relevant for forståelsen af de unge dyrlæger. Under transkriberingen kommenterede

Christian, hvad han betragtede som de væsentligste fund. Næste skridt var at Louise kommenterede både transskriberingen og Christians kommentarer, hvorefter Christian kommenterede Louises kommentarer.

Efter de tre runder med autoetnografi blev de væsentligste tekststykker klippet ud og overført til Mural og hvert tekststykke fik en overskrift. På baggrund af disse tekstudnit gennemgik Christian og Louise materialet og valgte 5 temaer til videre beskrivelse og analyse.

Analyse

Ud fra vores proces med den autoetnografiske tilgang er vi endt med at arbejde med 5 tematikker, som vi finder relevante i forhold til at arbejde med de nye dyrlæger. Disse er følgende:

- Udvikling
- Økonomi og aflønning - forståelse/lønsomhed
- Ledelse og dialog
- Presset af forventningerne til sig selv
- Ansættelsesformat (fleksibilitet/WLbalance)

Vi vil i det følgende gennemgå tematikkerne for at give et indblik i hvilke indsigter ledere kan gribe fat i for at imødekomme ledelse af den unge generation.

Udvikling

I forhold til udvikling er der især tre faktorer, der spiller ind:

- De unge vil vises tillid
- Hyppig dialog med løbende tilpasninger mellem kompetence og udfordringer
- Den unge er deres eget projekt

Tillid

I interviewet med respondenterne fylder ordet tillid meget. I forbindelse med det sidste år på studiet, fylder det, at de unge føler sig overvåget og at "systemet" ikke viser dem tillid. De glæder sig til at komme ud og stå på egne ben og føler sig i høj grad motiveret ved at have en chef, der viser dem tillid. Således skriver en respondent:

"Når man først er færdig, glæder man sig til at komme ud og få egne patienter. Jeg blev træt af hele tiden at skulle dobbelttjekkes. Følelsen af, at der ikke er nogen, der stoler på, at jeg kan noget".

En anden udtaler:

"Vi får lov til rigtig mange ting... Glad for at jeg får lov til at lave noget forskelligt og at chefen tror på os. Hvis man selv tør, så tror han på en - men er også klar til at hjælpe. Det har været vigtigt".

Således er det vigtigt, at man som leder i tanke og handling udstråler, at man har tillid til sine ansatte. På den måde blomstrer de og udviser selv vilje til at agere.

Hyppig dialog og afstemte udfordringer

Nye dyrlæger ønsker at være i løbende dialog om egenudvikling med deres chefer. I tillæg drømmer de om, at der er en løbende progression i deres egen udvikling og at opgaverne søges tilrettelagt i forhold til deres udviklingsstrin. Således udtaler en respondent:

“Min nuværende arbejdsplads har fokus på videreudvikling hele tiden. God balance mellem ansvar og hvad jeg kan håndtere. Jeg bliver støttet i mine kliniske beslutninger og har let adgang til sparring.”

Og en anden udtaler:

“Der skal bare sættes lidt tid af engang imellem til at diskutere de små udfordringer. Det skal bare være 20 min. i ny og næ.”

En tredje udtaler:

“De ældre tænkte, at man må arbejde for det, og at der ikke er nogen, der kommer og lærer mig op. Vi unge forventer, at der er nogen, der lærer mig at taksere, at jeg bliver lært op, at jeg bliver støttet og bakket op. Jeg skal ikke gå hen og spørge. Jeg forventer at nogen kan hjælpe mig”.

Som leder af den nye generation er det således vigtigt, at forholde sig til, at de unge har en helt anden forventning til oplæring. Man er nødt til at have en mere proaktiv og struktureret tilgang til læring.

Den unge er sit eget projekt

Som arbejdsgiver er udgangspunktet ofte at man har en arbejdsplads, man skal få til at fungere og at den ansatte er en brik i det spil. Dette harmonerer dårligt med den nye generations verdensbillede. For den unge dyrlæge handler det om, hvordan man selv kan udvikle sig selv og sin karriere. Og det er helt fra starten af karrieren. Det, at skifte job hyppigt, er i deres øjne en helt naturlig del af et karriereforløb. Således udtaler en respondent:

“I DJØF-verdene forlader 25% deres job inden for det første år. Det passer nok meget godt med min opfattelse af mine venner i branchen. Det er det, de gør. De følte sig ikke mødt. Der var ikke nogen, der tog udviklingssamtalen. Man følte sig ikke mødt.... Man skal finde ud af, hvem man er som dyrlæge og så vælger man sit rigtige job efterfølgende.”

En anden udtaler:

“Vores arbejdsgivere føler, at det er for tidligt, vi stiller krav. Jeg sagde op, fordi arbejdsgiveren slet ikke tog højde for, hvad jeg gerne ville. Der var ingen MUS-samtale”.

Som leder skal man således være opmærksom på, at den nye generation har mere fokus på sig selv end på den organisation de er en del af. Og at deres forventninger til egen udvikling starter meget tidligt.

Løn og økonomi

I forhold til lønniveau og økonomiforståelse er der især 3 hovedpunkter at tage fat i:

- Dialog om løn er lige så vigtig som løn

- Forståelse for og frustration over lønniveau og -muligheder
- Vil honoreres for, hvad de bliver bedt om at gøre.

Dialog om løn

De unge dyrlæger ønsker at blive inviteret ind i samtalen omkring deres egen løn. De har brug for at kunne tale med deres leder om, hvilken løn de er kvalificerede til og hvad der skal til for at kunne stige i løn ud over deres anciennitetsbestemte lønniveau. Således udtaler en respondent:

“Man må snakke om det og have nogle møder lidt oftere hvor man snakker løn. Måske nogle gange om året. Hvor man taler om, hvordan man kan øge sin omsætning”

En anden respondent udtaler, når adspurgt, hvordan en leder bør tage snakken om løn med sine medarbejdere: *“Alting bliver nemmere hvis man er ærlig og tager snakken. Det er en dårlig ide at lyve. Tag det som det er”*

En tredje respondent udtaler: *“Vi stiller krav - og tidligere end vores arbejdsgivere synes, at vi kan være bekendt”*

Som leder af de unge dyrlæger er der altså brug for at skabe en dialog og en forståelse for, hvorfor deres lønniveau er, som det er. Det er vigtigt at en arbejdsgiver taler åbent og proaktivt om løn og mulighederne for hvordan medarbejderen kan forbedre sig ifht. at kunne kræve en højere løn. Det er vigtigt at lederen udviser forståelse for at selv helt unge og nye dyrlæger har brug for en dialog omkring lønniveau, selvom det for lederen kan virke præmaturligt.

Forståelse og frustration over lønniveau og -muligheder

I interviewet fylder det meget for respondenterne, at de aflønnes lavere end andre med samme niveau af uddannelse og ansvar. En respondent siger *“Det er svært at fjerne forventningen om løn, når vi hører fra vores venner, der er tandlæger, fysioterapeuter og konsulenter, hvad de får i løn”*

En anden respondent siger: *“Når man tænker på hvad vi står med til dagligt - liv! - og når man tænker på, hvor lang vores uddannelse er, så synes jeg vi ligger lavt i forhold til dem vi kan sammenligne os med”*

En tredje respondent siger: *“Løn betyder ikke så meget - jeg ved hvad den er - og det er ikke derfor jeg er blevet dyrlæge. Jeg kan godt blive træt af anerkendelsen i at jeg ikke får det samme som en med tilsvarende uddannelsesniveau”*

Flere peger på branchen som værende hovedproblemet for den lave lønramme og ser et kulturproblem i hvor meget “man kan tage for sine ydelser” hos dyrlægen, som skaber en lavere omsætning og dermed en lavere løn for dyrlæger generelt. En respondent forklarer: *“Sikker på at vores chef ville give os alt det i løn, hvis han kunne. Det er ikke ham, der har besluttet det. Det er kulturen med, hvad det koster at gå til dyrlæge. Det er ikke fordi jeg bebrejder min chef.”*

En anden respondent udtaler: *“Det kræver at vi taksere højere for at der er plads til en højere løn og det kræver at ejerne gider betale dét mere”*

En tredje respondent udtaler: *“Kulturen med hvad det koster at gå til dyrlægen. Umuligt at ændre på praksisniveau. Så skal der ske en hel revolution i branchen”*

Således er det altså vigtigt at man som leder udviser forståelse for de frustrationer den unge generation af dyrlæger oplever i forbindelse med lønniveau og accepterer at en del af frustrationen ikke nødvendigvis ligger hos lederen, men på brancheplan. Lederen kan med fordel også forsøge at engagere medarbejderen til at øge deres omsætning og dermed påvirke deres eget lønningsniveau.

Act your wage - honorering for forventet opgaveløsning

De unge dyrlæger har en holdning til hvilket arbejde og opgaver de honoreres for og i hvilket omfang. De oplever at have et stort ansvar for patienter og at det bør afspejles i deres lønniveau. En af respondenterne udtaler: *“Jeg tænker, at når vi står en hel dag i konsultationen med 12 ugers vaccinationer etc. så tjener vi vores penge hjem. Og tage snakken om at på sigt er det dig(den unge) der står og laver de ting som generere flere penge”*

En anden respondent udtaler: *“Mentaliteten i forhold til arbejdsindsats er ændret. De ældre generationer var arbejdsheste. Vi stiller spørgsmålstegn ved procedurer og hvordan ting skal gøres”*

Et andet fokus hos de unge dyrlæger ift. at løse de opgaver man bliver betalt for, kan også være relateret til udviklingsmuligheder frem for direkte øget lønniveau. Mange i vores interviews vælger en arbejdsplads med mulighed for på sigt at få videreuddannelse. En respondent udtaler: *“Jeg er lidt ligeglad med, hvad jeg bliver betalt nu. Jeg ser det som en investering i fremtiden. Jeg har valgt det sted jeg er nu fordi der er udviklingsmuligheder og kunne godt gå et andet sted hen og få mere i løn”*

En anden respondent udtaler: *“På personlig basis betyder det ikke meget, hvad jeg får i løn. Hvis jeg ikke synes at jeg får nok, så må jeg jo finde noget andet at lave”*

En tredje respondent udtaler: *“Jeg er også ligeglad med pengene. Jeg er gået meget ned fordi jeg er flyttet til et sted med bedre muligheder”*

Som leder af den unge generation er det vigtigt at holde for øje, at lønniveau alene ikke er det vigtigste, men at have mulighed for udvikling og give en forståelse af hvilke arbejdsopgaver som genererer god omsætning i praksis er vigtigt at formidle. Det er også essentielt at lederen er opmærksom på at den unge generation i dag er mere tilbøjelig til at skifte job, hvis ikke de bliver mødt med forståelse for deres forventninger til udviklingsmuligheder og lønniveau.

Ledelse og dialog

I relation til ledelse og dialog er der 3 indsigter der er gældende:

- De nye vil med på råd
- De nye larmer meget
- De tror ikke på den nuværende ledelsesmodel

De nye vil tages med på råd

Det er vigtigt for de unge dyrlæger at kunne sætte deres eget præg på deres ansættelse og have opfattelsen af medbestemmelse i samspil med deres leder. De har brug for en mere divers tilgang til ansættelse og ledelsesform. En respondent udtaler: *“Det er ikke alle, der har lyst til at komme ud til 37 timer og vagt. Vagten er meget at blive kastet ud i. Man kan lære meget af vagt, men det skal du ikke når du er helt grøn, hvis du ikke har lyst til det”*

En anden respondent udtaler: *“Vi ønsker medbestemmelse, fleksibilitet og balance mellem arbejds og hjemmelivet”*

I ledelse af unge dyrlæger er det derfor vigtigt at tillade de unge dyrlæger at komme med deres holdninger og forventninger og finde en gylden mellemvej mellem lederens og medarbejderens ønsker.

De nye “larmer”

Noget der fylder meget hos vores respondenter er den kontinuerlige dialog og forventningsafstemning mellem leder og medarbejder. De har brug for at kunne tale med deres leder i hverdagen om både faglige og kontraktuelle/strukturelle problemstillinger. Det er dog ikke ensbetydende med, at den unge dyrlæge skal mødes i alle sine krav. En af respondenterne udtaler *“Vi brokker os meget. Vi vil gerne mødes i det vi har udfordringer med, om det så er vagtplan, arbejdstid eller andet. Vi vil føle os understøttet.. Det er helt okay at sige vi ikke kan imødekommes i vores krav, men vi vil høres og lyttes til”*

En anden respondent udtaler: *“Problem med en chef, der er dyrlæge, som man ikke kan få fat i fordi hun har 117 patienter... Drop drømmen om, at man kan være fuldtids dyrlæge og chef samtidig”*

Lederen skal således være klar til at lytte på medarbejderens problemstillinger uden nødvendigvis at forsøge at løse dem alle. Vigtigheden består i at være tilgængelig for den unge dyrlæge, således at de ikke føler sig tabt og lederløse i deres hverdag.

Manglende tro på nuværende ledelsesmodel

Den nuværende veterinære praksis er oftest drevet af ledere med en dyrlægefaglig uddannelse. Mange klinikker er opstået af et mindre fællesskab af partnere eller enkeltmandspraksis som efterhånden er vokset og det har været nødvendigt at ansætte flere dyrlæger. Med ansættelsen af flere dyrlæger er partnere eller klinikejere blevet til ledere, uagtet om de egentlig ønskede at give sig i kast med ledelse. Netop dette fænomen stiller de unge dyrlæger sig kritisk overfor. En respondent udtaler: *“Måske skal vi organisere os anderledes... Tænk alternativt i forhold til ledelse. Det er gammeldags med en gammel dyrlæge i toppen og at alle nedenunder er assistenter”*

En anden respondent udtaler: *“Der er et problem med dyrlæge-chefers manglende lederevner”*

En tredje respondent udtaler: *“Vi vil ikke finde os i at blive ansat på dårlige vilkår. Det tænker vi allerede over som studerende. Jeg vil ud til et sted med et godt arbejdsmiljø. Det var ikke noget man havde råd til at tænke over tidligere”*

Som leder af den nye generation, er det derfor nødvendigt at forholde sig til, at de unge dyrlæger kræver en anden form for ledelse og sætter krav til lederens ledelsesmæssige efteruddannelse og fokus på trivsel højere end omsætning.

Forventningspresset indefra

I forhold til de unges forventningspres i arbejdslivet som dyrlæge er der især 4 indsigter at fokusere på:

- Presset komme indefra
- Unge vælger at passe på sig selv
- Dødsangst
- SoMe og kunder fylder, men er ikke vigtigt

Når presset kommer indefra

Det er tydeligt, at især forventningspresset til sig selv fylder meget hos de unge dyrlæger. De er vokset op i en verden med præstations- og nulfejlskultur, som giver dem en tung byrde at bære i deres daglige virke som dyrlæger. En respondent udtaler: *“Det er forventningerne til en selv. Klienterne skal have en god oplevelse, hunden skal ikke pive, kollegerne skal kunne lide en. Man vil bare have at alle omkring én er glade hele tiden og det kan være svært at opfylde”*

En anden respondent udtaler: *“Forventningerne til mig i dag er meget større. De (ejerne) har googlet det og forventer en ret avanceret løsning. Og de har en holdning til min løsning. Jeg kan blive hevet i retten. Konsekvenserne er større”*

Det er egentlig imponerende at den forventning, der ligger til dem selv, ikke påvirker deres frygt for at blive udskældt eller ilde set af ejere. En respondent udtaler: *“At nogle er utilfredse med hvad jeg gør. Hvis nogen vil hænge mig ud, så gør de det. Det er en selv man gerne vil gøre det godt for - det er egne forventninger jeg frygter ikke at leve op til”*

Lederen skal således være opmærksom på, at de unge dyrlæger har lagt et stort pres på egne skuldre og dermed har brug for at blive understøttet. Det er vigtigt at der ledes med en “fejlkultur” hvor det netop er tilladt at lave fejl og der tales åbent om dem og tankerne bag dem, således at fokus ligger på at lære af dem, frem for at blive dømt for dem.

Selvomsorg i arbejdslivet

Der er en bølge af fokus på mental sikkerhed og tryghed i arbejdslivet hos den unge generation. Ikke så overraskende fylder det også hos de unge dyrlæger. For at kunne udvikle sig og vokse i opgaven er det vigtigt at der skabes et trygt miljø hvor det mentale helbred er i fokus. En respondent udtaler: *“Vi er nødt til at tale om mental bæredygtighed. Det handler måske ikke om robusthed - men mere at jeg ikke er interesseret i at “dø for mit fag” eller gå ned med stress. Det er bare ikke den pris værd”*

Samme respondent tilføjer: *“Du skal som arbejdsgiver være opmærksom på det, men du kan ikke løse det”*

Som leder af den unge generation er det en nødvendighed at sætte fokus på at skabe et mentalt trygt og bæredygtigt miljø. Det handler i høj grad om at forstå, at når de unge søger andre jobmuligheder på baggrund af stress eller skævvredet forventningsafstemning handler det ikke så meget om, at de giver op på jobbet fordi de ikke er "mentalt robuste" men, at de blot mener at det ikke er prisen værd at fortsætte i stillingen.

Dødsangst

En del af den nulfejlskultur der hersker over den unge generation har påvirket de unge dyrlæger til at frygte, at den behandling eller mangel på samme, de udsætter en patient for, kan risikere at have døden til følge. De har et behov for at patienter ikke dør før, under eller efter deres behandling af dyret, omend det altid er en risiko og at livet kommer uden garantier. En respondent udtaler: *"Fejl, der kan gå ud over liv. Jeg vil ikke have at nogen dør på min vagt. De skal ikke dø i en operation mens jeg står med det"*

Det er meget vigtigt at man som leder anerkender den unge dyrlæges frygt for at fejlbehandle eller opleve uventet dødsfald hos deres patienter, men at man samtidig forbereder dem på den virkelighed der foreligger i jobbet som dyrlæge, hvor død af patienten ikke altid er styret af dyrlægens handlinger og beslutninger.

Sociale medier og kunder er ikke det vigtigste

Der er ingen tvivl om at sociale medier spiller en rolle for den unge generation. I vores interviews er der dog et blandet forhold til hvor stor en betydning det har at ejere har muligheden for at udlevere dyrlæger på de sociale medier. En respondent udtaler: *"Den ældre generation tror, at vi er bange for at blive hængt ud på de sociale medier. Det er ikke en frygt jeg har. Hvis nogen vil hænge mig ud, så gør de det. Hvis folk har set sig sure på mig, så skriver de hvad de vil alligevel"*

I modsætning til dette udtaler en anden respondent: *"Og jeg kan blive hevet i retten. SoMe - vi kan blive hængt ud med både navn og billede. Det kan ramme mig ret alvorligt og derfor er der opgaver jeg ikke bare kaster mig ud i. Jeg skal vide, at min chef har min ryg og er tilgængelig."*

I ledelsen af den unge generation er det vigtigt at have en forståelse for at sociale medier spiller en rolle hos de unge dyrlæger, men at det ikke er den vigtigste faktor ved tilbageholdenhed for at udløse opgaver eller holde vagt.

Fremtidens ansættelsesform

Ved ansættelse af unge dyrlæger i veterinær klinisk praksis er der især 2 punkter som bør ansues:

- Mange forskellige ansættelser - nogle samtidig
- Flexibilitet i hverdagen og work/life balance

Forskellige ansættelser

Som arbejdsgiver er det oftest i fokus at få alle indtægter og udgifter til at gå op, således at der skabes et vist overskud. Det betyder også at fokus oftest er at have ansættelser som er veldefinerede og rummer muligheden for at afdække flest mulige timer i klinikken på færrest mulige dyrlæger. Dette stemmer ikke overens med den unge generations behov for en skræddersyet ansættelse med

mulighed for at forme sit privatliv rundt om arbejdslivet, frem for at have arbejdslivet som omdrejningspunkt. Et bærende punkt i denne betragtning er at de unge dyrlæger ikke ønsker KUN at være dyrlæger. En af respondenterne udtaler: *“Det er som om de “gamle” ser det som om at du er dyrlægen og at det er din identitet. Sådan er det bare ikke for os længere.*

En anden respondent støtter op: *“Jeg tænker meget over at det bare er at arbejde, og det vil jeg holde fast i. Det skal ikke være min identitet. Det har fyldt meget (under studiet), men jeg er også mange andre ting”*

Netop dette fokus på at være mere værd for den personlighed eller livserfaring man bringer til bordet, frem for den “uddannelsesbillet” man bringer med sig, er vigtig for den unge generation af dyrlæger. En respondent udtaler: *“Er jeg kun det værd, som relaterer sig til faget? Der mangler nogle facetter i at være ansat som dyrlæge. Du bliver ansat og der bliver ikke taget højde for hvem du er og hvad du interesserer dig for og hvad du kan bidrage med udover at være dyrlæge”*

En leder er derfor nødsaget til at overveje forskelligartede ansættelsesformer hvor den unge dyrlæge kan få opfyldt sine behov for skræddersyede arbejdstider, længde på arbejdsugen, planlægning af ferie og afspadsering, samt kombinationsansættelser. Netop behovet for kombinationsansættelser hvor den unge dyrlæge kan være andet end dyrlæge, kan åbne op for at de føler sig rummet i deres arbejdsliv, som et helt menneske og ikke kun som dyrlæge.

Fleksibilitet i hverdagen og work/life balance

I interviewet med respondenterne fylder muligheden for fleksibilitet i arbejdsdagen og -livet meget. De unge dyrlæger har brug for uden store stridigheder at kunne planlægge deres privatliv omkring deres arbejdsliv. De sammenligner også muligheden for at kunne gå lidt tidligere, arbejde hjemmefra eller have private aftaler (læge, tandlæge, frisør) på dage hvor de ellers har arbejde i stedet for altid at samle alle private ærinder på deres fridage. En respondent udtaler: *“Jeg har gennem studiet kunnet råde over min tid. Det trives jeg med. Det er svært på en klinik, for der skal man være der. Vi kan ikke gå 10 min før en dag, for man skal være der hvis der kommer nogen og har brug for en dyrlæge. Det er meget stramt ifht. andre jobs”*

En anden respondent støtter op: *“Fleksibilitet er vigtigt. Det at kunne tage til lægen”*

En tredje respondent udtaler: *“Vi ønsker medbestemmelse, fleksibilitet og balance mellem arbejds- og hjemmelivet”*

Det er vigtigt at man som leder overvejer hvordan man kan inkorporere eller give oplevelsen af fleksibilitet for den unge generation af dyrlæger. De vil gerne mødes i behovet for at bygge deres hverdag anderledes op end der tidligere har været tradition for.

Diskussion

Der er ingen tvivl om, at måden, hvorpå der ansættes og ledes unge dyrlæger, har brug for udvikling og revidering. Nogle af de vigtigste dele af vores analyse viser, at de unge dyrlæger har et stort behov for at føle sig hørt, have medbestemmelse og støtte i deres hverdag. De vil gerne have

videreuddannelse, blive præsenteret for udvikling lige inden for deres kompetencefelt og samtidig have kontinuér sparring om hvordan de klarer sig. Alt dette skal foregå samtidig med at der er et stort fokus på at de mentalt trives og at der er plads til privatliv. Der ligger dog en større opgave i at få førnævnte prioriteret af arbejdsgiveren, som uden tvivl vil være nødsaget til at sætte større tidsressourcer af, for at imødekomme deres behov. Det kan få betydning for den omsætning, der genereres af lederen, og den tabte omsætning skal i så fald ses hos de resterende medarbejdere, som bliver mødt i ovenstående krav og ønsker. Det er ikke en umulig opgave, men en større ledelsesmæssig omstrukturering i praksis vil være nødvendig.

Et vigtigt nedslagspunkt er de unge dyrlægers behov for udvikling. De ønsker udvikling tidligt i deres karriere. Den kritiske stemme kunne spørge, hvorvidt de er berettiget til videre uddannelse inden for de første 3 år, hvor unge dyrlæger har anciennitetstrin lønmæssigt. På den anden side kan der ligge en fordel i hurtigt at få yngre dyrlæger løftet fagligt, da det oftest bringer en større omsætning med sig. For nogen kan udviklingen også indarbejdes i hverdagen ved at have strukturerede forløb for udvikling inden for forskellige områder (hudlidelser, medicinske lidelser, ortopædiske lidelser ect) således at det ikke nødvendigvis var en dyr efteruddannelse som tilbydes den unge, men et konkret udviklingsforløb internt på klinikken, hvor det som udgangspunkt er "tid" der gives fra lederens/klinikkens side. På denne måde vil der stadig genereres en vis omsætning, samtidig med sparring og udvikling for den unge dyrlæge.

Når der tales om lønniveau, er det vigtigt at skelne mellem det aktuelle lønniveau hos unge dyrlæger i forhold til ansættelser i andre erhverv med personer med længerevarende uddannelser og så behovet for at få mere i løn uden et øget kompetenceniveau. De unge dyrlægers behov for at sidestille sig selv med andre erhvervs kategorier er ikke en problemstilling en leder kan løse. Det kan imidlertid være en bedre investering at uddanne den unge dyrlæge i almen praksis økonomi og have et åbent forum for at tale om løn ift. kompetencer og omsætning. På den anden side kan det skabe en udfordring hos praksis med god økonomi, hvor det kræver et skarpt kommunikativt fokus at holde for øje hvem der er berettiget til hvad og hvorfor, hvis overskuddet er stort og medarbejderne føler sig berettiget til en del af det. Der kunne også arbejdes efter en model hvor en del af overskuddet gik tilbage til medarbejderne som har været med til at tjene ind til netop det overskud, og at dette i sig selv kunne være en motivationsfaktor som ligger udenfor den egentlige løn motivation.

En uventet stor udfordring i ledelsen af unge dyrlæger er deres forventninger til egne kompetencer samt den nulfejlskultur de er blevet født ind i. Deres behov for støtte, anerkendelse og kontinuerede dialog er tidskrævende og stiller stadig større krav til lederens evner for empati og nærvær. På den anden side vil der formentlig være en større motivationel gevinst at hente, hvis lederen formår at imødekomme den unge generation i deres behov. At rette op på en helt kultur hvor fejl virker uacceptabelt er ikke alene op til lederen, men et samfundsproblem, som er for stort at afdække i denne opgave. Det er dog lederens opgave at rumme den manglende selvtillid og selvværd de unge dyrlæger medbringer fra deres uddannelsesinstitutioner og forsøge at anvende ledelsesteknikker med grobund i anerkendelse, belønning og positiv coaching.

En mere håndgribelig forandringsmulighed er selve ansættelses formatet for unge dyrlæger i klinisk praksis. Hvis der blev udbudt flere typer af stillinger hvor arbejdstiden, -stedet og -ugen var forskelligartet, kunne det tiltrække nogle af de unge dyrlæger, som søger netop denne fleksibilitet.

Det vil dog kræve at ledelsen går med en strategi hvor der åbent arbejdes med forskelsbehandling og kan argumentere for hvorfor den forskelsbehandling finder sted over for de resterende medarbejdere (som også skal have adgang til samme fleksible ansættelser). En sådan strategi vil formentlig kunne imødekomme medarbejderen i de forskellige livsfaser og dermed øge muligheden for tilknytning til arbejdspladsen i mange år.

Ud over den fleksibilitet der ønskes i relation til strukturel arbejdstid, er der også et ønske fra de unge dyrlæger om muligheden for en ansættelse der giver mulighed for kombination med andet erhverv eller evt. eksternt vagtbærende ansættelse. Den fleksibilitet kan give udfordringer hvis ikke der foreligger klare retningslinjer for de forventninger der ligger fra lederen. På den anden side kan det give større trivsel for medarbejderen og dermed øget performance.

Konklusion

Baseret på vores fokusgruppeinterview og efterfølgende analyse er det evident, at den nye generation af dyrlæger ser helt anderledes på det at være en del af dyrlægebranchen, hvilket stiller nye krav til ledelse.

I vores problemformulering satte vi os for at identificere og beskrive de væsentligste tematikker, der kendetegner den unge generation af praktiserende dyrlæger, som vil være relevante for deres ledere at have indsigt i. Vi mener på baggrund af vores analyse, at især disse fem tematikker spiller ind og bør ansues som afgørende i ledelsen af unge dyrlæger i veterinær klinisk praksis:

- **Udvikling:** Vær proaktiv - tilbyd udvikling, der gradvist stiger i kompetenceniveau.
- **Løn og økonomi:** Giv læring om praksis økonomi og giv medansvar for omsætning.
- **Ledelse og dialog:** Vær nærværende og dyrk daglig anerkendelse og sparring.
- **Forventningspresset indefra:** Støt og opbyg - drop unødigt kritik.
- **Fremtidens ansættelsesform:** Nytænk ansættelsesformen og få større tilknytning.

Hvis ovenstående tematikker tænkes ind i ledelse og praksis, kan det skabe markant mere trivsel for unge dyrlæger i klinisk praksis. Øget trivsel bringer større motivation og performance med sig, hvilket i sidste ende har betydning for den samlede omsætning og en drift af en sund praksis.

Perspektivering

Denne opgave er første fokusopgave indenfor veterinær klinisk praksis som forsøger at sætte spotlys på hvad ledere i klinisk praksis kan gribe i for at øge tilknytning og formentlig også rekruttering af unge dyrlæger. Der ligger dog fortsat et stykke arbejde i at analysere, hvad virkningen er, af de beskrevne tematikker i klinisk praksis. Hvis de unge dyrlæger imødekommes i deres ønsker og behov, samtidig med at de accepteres for deres øgede fokus på mental trivsel og frygt for udbrændthed - bringer det så omsætningen med sig? For alt andet lige kan vi kun ansætte nye unge dyrlæger, hvis der også er en omsætning som skaber et grundlag for flere ansættelser.

På nuværende tidspunkt, hvor langt flere flygter fra branchen inden for de første 3 år efter end uddannelse, har vi så råd til at lade være med at prøve en ny tilgang? Vi tror at det er tid til forandring. Tænk hvis vi kunne opnå en bedre balance mellem arbejdsglæde, trivsel og en god praksis økonomi.