

ATTRAKTIVE AKADEMIKER- ARBEJDSPLADSER I DET OFFENTLIGE

Mandagmorgen



Attraktive akademikerarbejdspladser i det offentlige

Projektledelse og analyse: Morten Fisker og Morten Hyllegaard

Styregruppe: Kåthe Munk Ryom og Niels Lykke Jensen (AC), Anders Christian Dyhr og Tine Vang Poulsen (KL), Julie Bjerre og Mikkel Planthoin (Personalestyrelsen), Ole Lund Jensen og Nikolaj Krogh Jensen (Danske Regioner) og Stine Carsten Kendal (Mandag Morgen)

Kvalitativ dataindsamling: Rådgivende Sociologer

Kvantitativ dataindsamling: Userneeds

Kvantitativ databearbejdning: Yosef Bhatti og Asmus Leth Olsen

Design: Anne Sofie Bendtsen og Marie Brodersen

Redaktion: Tonsberg Tekst

Korrektur: Lise Nielsen

Tryk: Rosendahls

ISBN: 978-87-90275-28-0

Oplag: 1.000

Copyright © 2011

Mandag Morgen

Rapporten er frit tilgængelig på www.mm.dk samt på partnernes hjemmesider.

MANGE VEJE TIL ATTRAKTIVE AKADEMIKER- ARBEJDSPLADSER

Nye udfordringer, engagerende arbejdsopgaver og et vel-fungerende samarbejde med dygtige kolleger står højt på ønskelisten hos den offentlige sektors akademikere. Det viser denne undersøgelse af det attraktive arbejdsliv for akademikere i den offentlige sektor, som Akademikernes Centralorganisation, KL, Danske Regioner og Personalestyrelsen har gennemført i tæt samarbejde med Mandag Morgen. Undersøgelsen er den hidtil største af sin art og baserer sig på en survey blandt over 3000 akademikere og flere end 75 kvalitative interviews.

”Attraktive akademikerpladser i det offentlige” viser, hvilke kvaliteter forskellige grupper af akademikere i den offentlige sektor lægger mest vægt på i deres nuværende arbejde og arbejdsplads. Undersøgelsen beskriver ligheder og forskelligheder i, hvad der er det attraktive job og den attraktive arbejdsplads. Både inden for og på tværs af arbejdspladserne i stat, region og kommune lægger akademikerne nemlig vægt på forskellige attraktioner.

Undersøgelsen tegner et billede af en sektor, der på mange måder formår at skabe attraktive akademikerarbejdspladser. Den giver også et meget nuanceret indblik i de forskellige perspektiver, som undersøgelsens profiler – generalister, specialister, forskere, undervisere, behandlere og ledere – har på deres arbejde. Den viser, hvordan alder og anciennitet har betydning, og hvordan travlhed både kan være en udfordring og en motivationsfaktor.

Rapporten, du sidder med, er primært tiltænkt personalechefer, HR-konsulenter og tillidsrepræsentanter i stat, regioner og kommuner samt akademikernes faglige organisationer på det offentlige område. Vi håber, at undersøgelsens resultater kan bruges til at tage vigtige diskussioner i faglige fora, personalepolitiske kredse og på offentlige arbejdspladser med akademiske medarbejdere. Den er samtidig tænkt som et udgangspunkt for fremtidig branding af offentlige arbejdspladser i stat, regioner og kommuner – herunder til rekruttering og fastholdelse af akademikere.

Rapporten er skrevet af Mandag Morgen, der også er ansvarlig for indholdet.

God læselyst!

Niels Lykke Jensen, afdelingschef, AC
Lisbeth Lollike, direktør, Personalestyrelsen
Signe Friberg Nielsen, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
Søren Thorup, afdelingschef, KL
Stine Carsten Kendal, innovationsdirektør, Mandag Morgen

INDHOLD

03 Forord

07 Summary

13 Tværgående perspektiver

15 Akademikernes prioriteter og oplevelser: Fælles glæde for faget

22 Forskelle mellem akademikerne: Alder, anciennitet og sektor

30 Ønskejob eller ej

35 Seks profiler

36 Lederen: Forandringsparat fakkelbærer

46 Generalisten: Forandringsfornøjet igangsætter

59 Specialisten: Rådgiver og ekspert

71 Forskeren: Kommunikerende nørd

83 Underviseren: Formidler og danner

96 Behandleren: Helbreder og håndværker

108 Metode og fakta

HVAD GØR OFFENTLIGE ARBEJDSPLADSER ATTRAKTIVE FOR AKADEMIKERE?

Nye udfordringer, engagerende arbejdsopgaver og et vel-fungerende samarbejde med dygtige kolleger står højt på ønskelisten hos det offentlige sektors akademikere. Det viser denne undersøgelse, som Akademikernes Central-organisation, KL, Danske Regioner og Personalestyrelsen har gennemført i samarbejde med Mandag Morgen. Undersøgelsen baserer sig på en survey blandt mere end 3000 akademikere og flere end 75 kvalitative interviews.

Undersøgelsen åbner som den første af sin slags for al-vor den sorte boks til livet på de højtuddannedes offentlige arbejdspladser og danner et nuanceret billede af, hvordan det offentlige er som arbejdsplads for akademikere. Undersøgelsen giver akademikernes ordet, så de selv kan fortælle, hvordan det rent faktisk er at arbejde i kommuner, regioner og staten. Flere tusind offentligt ansatte akademikere medvirker i undersøgelsens datamateriale, der er det største af sin slags i nyere tid og minutiøst kortlægger den offentlige sektor som arbejdsplads for højtuddannede.

Undersøgelsen leverer et samlet billede af det offentlige som en dynamisk arbejdsplads, hvor det store flertal af ansatte akademikere trives med udvikling og forandringer, brænder for deres arbejdsopgaver og det tætte samarbejde med dygtige kolleger og ledere.

Den meget omfattende empiri og det store datamateriale giver mulighed for at belyse nuancer og værdimæssige forskelle i de forskellige jobprofiler.

Undersøgelsen identificerer, hvad en række akademikere med forskellig jobtype, anciennitet og køn betragter som de vigtigste kvaliteter i et job, og i hvilken grad deres nuværende job og arbejdsplads matcher deres kvalitetsfordringer. Den tjener således både som en kortlægning af attraktive arbejdspladser for akademikere i det offent-

lige og som et redskab til at skabe debat og sætte væsentlige problematikker og muligheder på dagsordenen på de offentlige arbejdspladser. Derfor er denne rapport krydret med en række temaer til diskussion undervejs. Spørgsmålne her kan være nyttige værktøjer i processen på den enkelte arbejdsplads til at skabe endnu mere attraktive arbejdspladser for akademikere i det offentlige.

Her er de offentlige akademikere

På baggrund af de 2322 personer i panelundersøgelsen danner der sig følgende overordnede billede af de offentligt ansatte akademikere:

- **Anciennitet:** Den gennemsnitlige akademiker i det offentlige dimitterede fra universitetet i 1994. Hun har 16-17 år bag sig på arbejdsmarkedet, har skiftet job 3,4 gange og har haft sin nuværende stilling i fem år.
- **Køn:** Der er flere kvindelige end mandlige akademikere i undersøgelsen – nærmere bestemt er 57 pct. af respondenterne kvinder. Kvinderne er til gengæld yngre end mændene – 43 år i snit mod 51 år blandt mændene. 41 pct. af kvinderne og 26 pct. af mændene har hjemmeboende børn.
- **Ledelse:** Et stort flertal på 78 pct. af akademikerne i undersøgelsen har ikke noget personaleansvar. 28 pct. af de mandlige og 17 pct. af de kvindelige akademikere har personaleansvar. Samlet set har 22 pct. af respondenterne personaleansvar.

Største kortlægning af det offentlige som arbejdsplads for akademikere

Undersøgelsen består af både kvantitativt og kvalitativt materiale. Den bygger grundlæggende på tre dele:

1. 35 dybdeinterviews med akademikere ansat i det offentlige. Interviewpersonerne er udvalgt for at sikre størst mulig variation i geografi, uddannelse og jobfunktion. De interviewede fordeler sig således i alle undersøgelsens seks jobprofiler: generalister, specialister, forskere, undervisere, behandlere og ledere.

2. Panelundersøgelse med 2322 offentligt ansatte akademikere. Derudover er der en kontrolgruppe på 836 akademikere, der har forladt det offentlige, men har mindst to års erfaring fra tidligere job i det offentlige. Undersøgelsens samlede antal respondenter er derfor 3158.

3. 25 debriefinginterviews med yngre akademikere ansat i det offentlige med højst to års joberfaring. Formålet er at indhente netop denne gruppes perspektiver på det offentlige som første arbejdsplads. Desuden er der gennemført et antal interviews med akademikere, der tidligere har været ansat i det offentlige, men ikke er det længere, samt et antal indledende eksplorative interviews. Der er således i alt gennemført mere end 75 kvalitative interviews i forbindelse med undersøgelsen.

Akademikere med lederansvar udgør knap en fjerdedel af deltagerne i undersøgelsen. I de tværgående afsnit indgår de på lige fod med de menige akademiske medarbejdere. I analyserne af de enkelte jobprofiler behandles lederne særskilt, da de har et andet perspektiv på jobbet end medarbejderne.

Det offentlige er en dynamisk arbejdsplads

Akademikerne i undersøgelsen beskriver overordnet den offentlige sektor som en dynamisk arbejdsplads. Undersøgelsen viser også en række nye og spændende resultater. Blandt de vigtigste konklusioner, man kan drage på baggrund af undersøgelsen, er:

- **De unge bliver positivt overraskede.** De yngste akademikere føler sig godt taget imod på de offentlige arbejdspladser. De føler sig værdsatte og set af ledelsen. Jobbet matcher deres topprioriterede ønske om "at lære nyt og blive udfordret". Den succeshistorie kan imidlertid sælges bedre: Hver tredje unge akademiker siger, at hun havde begrænset indsigt i de arbejdsopgaver og udviklingsmuligheder, som det offentlige kunne tilbyde, inden hun valgte et job i denne sektor.
- **De modne vil gerne udfordres mere.** De lidt ældre og mere erfarne akademikere i alderen 35 til 44 år savner i højere grad end de unge udfordringer og udvikling, og de er parate til mere ansvar. Også ledelse. Men de er samtidig den gruppe, som i mindst omfang oplever, at deres ønsker imødekommes. Bredere karrierespor efterspørges her. Samtidig er det i midtergruppen, vi finder flest, der er presset af mængden af arbejdsopgaver. Mange er samtidig blevet småbørnsforældre, og selvom muligheder for fleksible arbejdstider synes at være et udtrakt gode, så kan det være svært at få det hele til at gå op.

Akademikernes aldersfordeling i undersøgelsen

18 pct. er under 35 år
26 pct. er mellem 35 og 44 år
56 pct. er 45 år eller ældre.

- **De ældste er harmoniske.** De ældste akademikere over 45 år trives på jobbet og ønsker ikke i så høj grad ændringer. De er nøglemedarbejdere på deres arbejdspladser, hvor der trækkes på deres indsigt, erfaring og kompetence. De har større fokus på ydelsen, brugeren og samfundsnyttens af deres indsats end deres unge kolleger. Hvis man kan fastholde deres oplevelse af balance mellem udefrakommende effektivitetskrav og egne kvalitetsfordringer, kan man også fastholde de mest erfarne motivation og engagement. Og måske sikre en udsat tilbagetrækningsalder.
- **Kvinderne vil udfordres, mænd vil gøre karriere.** De kvindelige akademikere ønsker at brænde for deres arbejdsopgaver samt at blive udfordret og lære nyt. Mændene er mere fokuserede på karriere, prioriterer lønnen og respekten om job og arbejdsplads højere, samt at deres indsats gør en forskel i samfundet.
- **Relativt få drømmer om at blive ledere i det offentlige.** Kun 14 pct. af dem, som ønsker ændringer i deres arbejdsopgaver og ansvarsområder, angiver, at de ønsker mere ledelsesansvar. Den gode historie er, at der særligt blandt de 35-44-årige er ønske om mere ledelsesansvar. Så potentialet til et kommende vagtskifte på chefkontoerne synes at være til stede. Undersøgelsen viser dog også store forskelle på de yngre og ældre ledes syn på den attraktive arbejdsplads.
- **Løn matcher ikke altid indsats.** Men lønnen prioriteres også relativt lavt blandt akademikere i det offentlige. Afhopperne prioriterer derimod lønnen højere og oplever også i højere grad, at deres løn matcher deres indsats. Det gør 53 pct. af afhopperne mod 44 pct. af de offentligt ansatte akademikere. Generelt er der beskudne forskelle på de to gruppers oplevelser på arbejdspladsen. De privatansatte akademikere oplever dog, at jobbet og arbejdspladsen i højere grad leverer på løn, passende tid til kerneopgaver, og at deres indsats værdsættes af ledelsen.
- **Forskellige jobprofiler – forskellige begejstringer.** Generalist, specialist, behandler, underviser og forsker har forskellige bud på, hvad der udgør det attraktive arbejdsliv. Deres dilemmaer viser sig i analysen: "Specialisten" sætter en ære i at vide bedst på et afgrænset felt, men vil også gerne engagere sin faglighed i tværgående og komplekse udviklingsopgaver. "Underviseren" er alene med sin klasse, men betragter et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger som jobbets vigtigste kvalitet. "Forskeren" kæmper for fastansættelse i de unge år, men med fastansættelse følger en række nye opgaver, som kan skygge for den forskning, som driver værket.

Har akademikerne deres ønskejob eller bare et arbejde?

Der er meget store forskelle på, hvordan de højtuddannede i den offentlige sektor ser på deres job, og hvilken vægt de lægger på forskellige jobkvaliteter. Som en del af undersøgelsen er akademikerne derfor inddelt i fire tilfredsheds-kategorier – afhængig af hvordan de ser på deres job: de begejstrede, de positivt overraskede, de skuffede og de frustrerede pragmatikere:

- **De begejstrede** siger: ”mit nuværende job var fra starten et ønskejob for mig, og det er det fortsat”. De udgør 46 pct.
- **De positivt overraskede** siger: ”mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, men det har udviklet sig til et ønskejob for mig”. De udgør 21 pct.
- **De skuffede** siger: ”mit nuværende job var fra starten et ønskejob for mig, men det har ikke udviklet sig så godt, som jeg håbede, og i dag er det ikke længere mit ønskejob”. De udgør 16 pct.
- **De frustrerede pragmatikere** siger: ”mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, og det er stadig ikke mit ønskejob”. De udgør 17 pct.

Som det fremgår, har hovedparten på 67 pct. af de offentligt ansatte deres ønskejob – de begejstrede og de positivt overraskede. En minoritet, men dog en stor en af slagen på 33 pct. – af de skuffede og de frustrerede pragmatikere – føler ikke, at deres job er et ønskejob.

Den største forskel på de fire tilfredsheds-kategorier handler om, hvad akademikerne oplever som kvaliteterne ved deres job. Her er der markante forskelle: De begejstrede prioriterer at brænde for deres arbejdsopgaver. De positivt overraskede vægter det velfungerende samarbejde med kolleger højere end de øvrige. De skuffede vil værdsættes af ledelsen og have passende tid til deres op-levede kerneopgaver. De frustrerede prioriterer, at lønnen matcher deres indsats.

Forskellene går massivt igen, når de forskellige grupper skal vurdere deres job på tilfredshedsbarometeret. Opdelingen efter tilfredshed er med til at identificere det stof, som attraktive arbejdspladser for akademikere er skabt af. Og det er en essentiel viden, hvis vi vil udvikle endnu flere attraktive akademikerarbejdspladser i det offentlige. Opdelingen er derfor en af de centrale tilgange i undersøgelsen til at øge forståelsen af, hvad der gør det offentlige attraktivt som arbejdsplads for akademikere.

Departementschefer, læger og nørdere: Hvem er de offentligt ansatte akademikere?

For at blive endnu skarpere på nuancerne i de forskellige grupper af offentligt ansatte, identificerer vi seks jobprofiler, som hver repræsenterer store grupper af akademikere, der er ansat i det offentlige. Hver jobprofil udgør en slags arketype af offentligt ansatte med en bestemt slags jobfunktion. Her er et kort kig ind i maskinrummet hos ledere, generalister, specialister, forskere, undervisere og behandlere – med fokus på særlige karakteristika og største forskel fra gennemsnittet og de mærkbare forskelle, der er på profilerne.

I den øvrige del af rapporten er der mulighed for at dykke mere indgående ned i de enkelte profilers oplevelse af og ønsker for deres job i den offentlige sektor og få en dybere forståelse for, hvad der skal til for at skabe en attraktiv arbejdsplads for akademikere i det offentlige, samt hvad der skal til for at fastholde og tiltrække de dygtigste fra denne gruppe. Heri ligger også nøglen til, hvordan den offentlige sektor i fremtiden kan brande sig som en attraktiv arbejdsplads for akademikere.

DE 6 PROFILER

Profil 1: Et kort portræt af lederen

Her er lederne

Antal i undersøgelsen: 510.

Arbejdssteder: 54 pct. arbejder i staten, 23 pct. arbejder i regionerne, og 23 pct. arbejder i kommunerne.

Kønsfordeling: 17 pct. af de kvindelige respondenter er ledere mod 28 pct. af de mandlige respondenter.

Aldersfordeling: 2 pct. er under 35 år, 21 pct. er mellem 35 og 44 år og 77 pct. er +45 år.

Lederen – den forandringsparate fakkeltbærer

Den første profil er lederne. Den er lidt speciel, fordi den går på tværs af de andre jobfunktioner. Der er i sagens natur både ledere blandt generalister, specialister, forskere, undervisere og behandlere. Derfor tilhører alle ledere foruden deres egen kategori altså samtidig en af de fem netop beskrevne jobprofiler. Det giver mening at lave en selvstændig kategori for ledere, fordi de har en lang række fællestræk på tværs af jobfunktioner og i øvrigt generelt er mere positivt indstillede end deres menige kolleger.

Lederens selvoplevede mission er at skabe forandring, konkrete resultater og gøre en forskel for samfundet. Der er store forskelle på de mandlige og kvindelige ledes prioriteter. De kvindelige ledere, der deltager i undersøgelsen, er yngre og har kortere anciennitet end mændene. De ser i højere grad ledelse som en holdindsats og efterspørger ledelse og sparring fra deres ledere. Alder betyder også meget. De ældre ledere har groft sagt fokus på samfundsnytte, respekt og prestige om arbejdspladsen og kvaliteten af de konkrete opgaver. De yngre ledere lægger i højere grad vægt på faglig og personlig udvikling samt samarbejde og anerkendelse af deres indsats.

Ledernes opgaver spænder vidt. Fælles for lederne er, at de har personaleansvar, og at de inden for hver af jobprofilerne har andre perspektiver på både tingenes tilstand og det attraktive arbejde end deres akademiske medarbejdere. Når vi kigger på tværs af fag, er der store forskelle på lederne og vigtige nuancer, som det er vigtigt, at arbejdspladserne har øje for.

På plussiden. Det store flertal af ledere er glade for deres arbejde – endnu gladere end deres menige akademikerkolleger. Lederne rater på alle forhold deres job mere positivt end medarbejderne. Mange ledere er klar til at påtage sig endnu mere ledelsesansvar.

På minussiden. Når ledere skal pege på, hvor der er plads til forbedring i deres job, handler det om mere tid til at løse deres oplevede kerneopgaver. En større andel blandt ledere end blandt medarbejdere giver udtryk for at have svært ved at planlægge deres arbejdsdag og sige nej til opgaver, hvis de har for travlt.

Lederens kendetegn: Lederne adskiller sig fra den samlede gruppe af offentligt ansatte akademikere på flere måder:

- Mere tilfredse. De højtuddannede ledere er på alle områder mere tilfredse med deres job end deres menige kolleger. 76 pct. af de akademiske ledere betragter deres job som et ønskejob. Det samme gør 66 pct. af de menige akademikere, som deltager i undersøgelsen.
- Flere af de kvindelige ledere er i kommunerne. En markant højere andel af de kvindelige ledere arbejder i kommunerne – 30,7 pct. mod 16,7 pct. af mændene.
- Flere af de mandlige ledere er i staten. En markant højere andel af undersøgelsens mandlige ledere arbejder i staten – nærmere bestemt 62,6 pct. mænd mod 44,6 pct. kvinder.

Profil 2: Et kort portræt af generalisten

Her er generalisterne

Antal i undersøgelsen: 755.

Arbejdssteder: 55 pct. arbejder i staten i departementer, styrelser etc., 8 pct. arbejder i regionerne, og 37 pct. arbejder i kommunernes forvaltninger og i større institutioner.

Kønsfordeling: 53 pct. kvinder og 47 pct. mænd.

Aldersfordeling: 21 pct. er under 35 år, 31 pct. er mellem 35 og 44 år og 49 pct. er +45 år.

Generalisten – en forandringsfornøjet igangsætter

Generalistens selvoplevede mission er at facilitere og forandre. Glem status quo. For generalisterne er det afgørende, at ting flytter sig, og at de kan være med til at påvirke processen. Når den offentlige sektor forandrer sig, får generalisterne nye muligheder. De kan være med til at sætte deres fingeraftryk – både internt i organisationen og i forhold til det politiske niveau. Og det er lige præcis det, der gør generalisterne glade og tilfredse.

Generalisternes opgaver spænder fra konkret sagsbehandling til langstrakte udviklingsprojekter. De fremhæver selv netop mangfoldighed af opgaver som det bedste ved deres job. De sammensatte og meget forskellige opgaver kræver, at man som generalist kan spille på mange strenge: Den ene time byder på kortvarige og mere rutineprægede opgaver med en høj grad af effektivitet, overblik og erfaring. Den anden time byder på langstrakte udviklingsopgaver og krav om analytisk og strategisk kompetence samt politisk tæft. Samtidig skal generalisten fungere i en politisk styret organisation i spændingsfeltet mellem mange deadlines og bureaukratiske spilleregler og procedurer. Generalisterne vil "spillet" lige så meget som "sagen".

På plussiden. Det store flertal af generalister i den offentlige sektor trives i deres job. Syv ud af ti betragter deres job som et ønskejob. De oplever, at de har gode forudsætninger for at løfte deres opgaver med høj kvalitet. De har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger og god adgang til løbende at diskutere deres opgaver med kompetente kolleger.

På minussiden. Når generalister skal pege på, hvor der er plads til forbedring i deres job, handler det især om mere tid. Også selvom de hylder dynamikken i jobbet. De ville nemlig gerne have mere tid til det, de oplever som deres kerneopgaver, og et bedre match mellem løn og indsats.

Generalistens kendetegn: Generalisterne adskiller sig fra den samlede gruppe af offentligt ansatte akademikere på flere måder:

- Lyst til at lede. Undersøgelsen viser, at profilen af generalister er særligt interesserede i ledelse som karrierespor.
- Trives med mange opgaver. Generalisterne er den gruppe, der trives bedst med at have mange bolde i luften. Til gengæld er de mindst tilbøjelige til at ønske sig fordybelse.
- Bedste forudsætninger for jobskifte. Generalisterne er den gruppe, der ser mest positivt på deres job som karriereplatform. 75 pct. af dem mener, at deres nuværende job øger deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet.
- Mindst borgerkontakt. Generalisterne prioriterer ikke borgerkontakt højt. De er den gruppe, der vurderer borgerkontakten som mindst vigtig.

Profil 3: Et kort portræt af specialisten

Her er specialisterne

Antal i undersøgelsen: 465.

Arbejdssteder: 51 pct. arbejder i staten, 20 pct. arbejder i regionerne, og 29 pct. arbejder i kommunerne.

Kønsfordeling: 53 pct. kvinder og 47 pct. mænd.

Aldersfordeling: 15 pct. er under 35 år, 26 pct. er mellem 35 og 44 år og 59 pct. er +45 år.

Specialisten – rådgiver og ekspert

Specialistens selvoplevede mission er at vise vej og rådgive. Specialisterne er interne eksperter og rådgivere: De er drevet af ønsket om at vide mest om et felt og bliver motiveret af at kunne rådgive på et højt fagligt niveau. Specialisterne arbejder inden for en række meget forskellige felter. En specialist kan fx være statistiker, biolog eller farmaceut. Tre fællestræk hos specialisterne er en meget stærk interesse for deres respektive faglige felter, at deres uddannelsesbaggrund typisk modsvarer deres speciale, og at de gennem hele deres karriere har beskæftiget sig med det samme felt.

Specialisternes opgaver er at levere ekspertbaseret sagsbehandling eller rådgivning, som kan bidrage til at kvalificere beslutninger. Sagens udfald er ikke altid det mest afgørende for specialisterne. Derimod sætter specialisterne en ære i at argumenterne for og imod afgørelsen. Sagen skal være belyst ordentligt og korrekt.

På plussiden. Syv ud af ti specialister synes, at deres job er et ønskejob. Det store flertal af specialister oplever, at de har et godt samarbejde med deres nærmeste kolleger, og at de har gode forudsætninger for at lave deres arbejdsopgaver med høj kvalitet. Syv ud af ti synes, de bliver udfordret og lærer nyt i deres job.

På minussiden. Når specialister skal pege på, hvor der er plads til forbedring i deres job, handler det om, at de gerne vil have mere tid til deres kerneopgaver og at kunne fordybe sig fagligt for at sikre en høj kvalitet.

Specialistens kendetegn: Specialisterne adskiller sig fra den samlede gruppe af offentligt ansatte akademikere på flere måder:

- Arbejder sammen med færrest akademikere. Specialisterne arbejder på arbejdspladser, hvor der er en lavere andel af akademikere end gennemsnittet af højtuddannede.
- Ældre. Specialisterne er noget ældre end gennemsnittet af de offentligt ansatte.
- Færre kvinder. Der er færre kvinder blandt specialisterne end i gruppen af akademikere som helhed.
- Længere anciennitet. Da specialisterne er ældre end gennemsnittet, har de også en lidt længere anciennitet. De dimitterede i 1992 mod gennemsnittet i undersøgelsen i 1994.

Profil 4: Et kort portræt af forskeren

Her er forskerne

Antal i undersøgelsen: 279.

Arbejdssteder: 87,8 pct. arbejder i staten – blandt andet på universiteter, på sektorforskningsinstitutter og i departementer og styrelser, 10,4 pct. arbejder i regionerne og 1,8 pct. arbejder i kommunerne.

Kønsfordeling: 48 pct. kvinder og 52 pct. mænd.

Aldersfordeling: 28 pct. er under 35 år, 26 pct. er mellem 35 og 44 år og 46 pct. er +45 år.

Forskeren – den kommunikerende nørd

Forskerens selvoplevede mission er at skabe ny indsigt. Forskerne gør det, de gør, fordi de har svært ved at lade være. Faktisk interesserer de sig så meget for deres forskningsfelt, at de typisk anser det for et privilegium i sig selv at have et job, hvor de kan få lov til at fordybe sig i netop det, de brænder for – og ikke mindst formidle deres indsigt og interesse til andre. Myten om forskeren som nørden, der forskanser sig med sin forskning, og som egentlig finder verden udenom belastende, holder ikke rigtig. Fordybelse, jo tak, men bestemt også en hotline til verden og en mulighed for at påvirke den.

Forskernes opgaver er forskning og undervisning med et mål om at være "bedst i verden" inden for hver deres afgrænsede forskningsfelt. Et mere jordnært mål handler om at få en fastansættelse og at have karrieremæssig udvikling. Forskernes særlige udfordringer er, at de nærmeste kolleger ofte også er de værste konkurrenter. Og på grund af de høje ambitioner og den store konkurrence er forskningen derfor også et felt, der kan byde på skuffelse. Ud over egentlig forskning skal forskeren typisk også undervise, deltage i forskningskonsortier og institutpolitiske processer.

På plussiden. Det store flertal forskere trives i deres job. Syv ud af ti ser det som et ønskejob. Forskerne prioriterer det at brænde for deres opgaver og lære nyt i arbejdet. De har i højere grad end flertallet af deres akademikerkolleger mulighed for fleksible arbejdstider.

På minussiden. Når forskere skal pege på, hvor der er plads til forbedring i deres job, handler det om mere tryghed i ansættelsen, da mange er ansat på korte kontrakter, og at administrative opgaver trækker fokus og tid fra forskning og undervisning.

Forskerens kendetegn: Forskerne adskiller sig fra den samlede gruppe af offentligt ansatte akademikere på flere måder:

- I tidsbegrænsede stillinger. Den mest markante forskel på gruppen af forskere og den samlede gruppe af akademikere er, at en stor del af forskerne sidder i tidsbegrænsede stillinger. Det gør 48 pct. af forskerne. Blandt de yngre forskere under 35 år sidder hele 91 pct. i tidsbegrænsede stillinger. Forklaringen er ikke mindst, at mange er ansat i ph.d.-stillinger.
- Flere yngre. Der er markant flere yngre i undersøgelsens forskerprofil end i de andre profiler. Det hænger blandt andet sammen med det store antal ph.d.-studerende.
- Færre kvinder. Selvom der er en lille overvægt af kvinder, er andelen af kvinder blandt forskerne færre end i undersøgelsen som helhed.
- Større jobmobilitet. Forskerne forventer i lidt højere grad end gennemsnittet, at de også er i deres nuværende job om et år og om tre år.

Profil 5: Et kort portræt af underviseren

Her er underviserne

Antal i undersøgelsen: 379.

Arbejdssteder: 75 pct. arbejder i staten, fx på gymnasier og tekniske skoler, 5,5 pct. arbejder i regionerne og 19,5 pct. arbejder i kommunerne.

Kønsfordeling: 55 pct. kvinder og 45 pct. mænd.

Aldersfordeling: 12,4 pct. er under 35 år, 18,7 pct. er mellem 35 og 44 år og 68,9 pct. er +45 år.

Underviseren – formidler og danner

Underviserens selvoplevede mission er at skabe gode lærings-situationer. Underviserne synes, det er et privilegium at få lov til at beskæftige sig med deres fag til dagligt. De kan lide udfordringen med at holde sig up-to-date, og ikke mindst elsker de at formidle deres passion for et fagområde til en ny generation. Underviseren henter motivation i elevernes direkte og tydelige respons på dennes arbejdsindsats. Underviserne er typisk sociale mennesker, der gennem jobbet får opfyldt et af deres helt basale behov for at omgive sig med mange mennesker.

Underviserens opgaver er i sagens natur primært undervisning, forberedelse af den og relationen til eleverne. Tillægsstrømper for underviserne er, når de er med i de attraktive udviklingsopgaver og pædagogiske forsøgsprojekter. Nogle ønsker sig også funktioner som studievejleder eller andre hverv, der rækker ud over undervisningen. Det er ikke nok at være fagligt velfunderet, men det er et afgørende udgangspunkt for at kunne klare jobbet som underviser. Men enden til at formidle og dosere det faglige input er mindst lige så vigtig for at skabe engagerende læringssituationer for eleverne.

På plussiden. Det store flertal af undervisere trives i jobbet. De er den jobprofil, der vægter kontakten med brugerne – altså eleverne – højest af alle jobprofiler. Underviserne vægter også samarbejdet med kollegerne meget højt, føler sig dygtige til deres job og synes, at de gør en forskel i samfundet. Underviserne er den jobprofil, der er mest tilfredse med deres job: 73 pct. ser deres job som et ønskejob.

På minussiden. Når undervisere skal pege på, hvor der er plads til forbedringer i deres job, handler det om, at de ikke synes, der er tid nok til det, de oplever som deres kerneopgaver, og at lønnen, særligt for de yngre undervisere, ikke altid matcher indsatsen. På begge parametre ligger underviserne lavest blandt alle akademikere i undersøgelsen. En markant lavere andel af underviserne end gennemsnittet oplever også, at de har mulighed for fleksible arbejdstider, hvilket kan skyldes, at de konfrontationstimer, underviserne har, ligger fast og i et vist omfang dikterer planlægningen af deres arbejdsuge.

Underviserens kendetegn: Underviserne adskiller sig fra den samlede gruppe af offentligt ansatte akademikere på flere måder:

- De kollegiale akademikere. Underviserne er den jobprofil, der vægter gode relationer til kolleger og ledelse højest.
- Ledelse nej tak. Det er relativt få af underviserne, der har lyst til at gå ledelsesvejen.
- Akademikertæthed. Der er en højere andel af akademikere på underviserens arbejdspladser end andre steder.
- Flere vil blive, hvor de er. Andelen af undervisere, der forventer at være i deres job om et år og om tre år, er højere end gennemsnittet af alle akademikere i undersøgelsen.
- Færre tror, de kan noget andet. Underviserne er den gruppe af offentligt ansatte akademikere, hvor den laveste andel mener, at deres job styrker deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet.

Profil 6: Et kort portræt af behandleren

Her er behandlerne

Antal i undersøgelsen: 198.

Arbejdssteder: 6 pct. arbejder i staten, 68 pct. arbejder i regionerne, og 27 pct. arbejder i kommunerne.

Kønsfordeling: 69 pct. kvinder og 31 pct. mænd.

Aldersfordeling: 16 pct. er under 35 år, 20 pct. er mellem 35 og 44 år og 64 pct. er +45 år.

Behandleren – helbreder og håndværker

Behandlerens selvoplevede mission er at redde liv og afhjælpe kritiske tilstande. De er tiltrukket af at frelse liv eller helbrede med deres fag i hånden. Behandlerne er stolte af, at de har en profession og gerning, der kobler akademisk faglighed og håndværk. Mange behandlere har et vigtigt brændstof i adrenalin-kicket, de får, når de skal træffe hurtige beslutninger.

Behandlerens opgaver. Behandlerne i undersøgelsen har funktioner som psykologer, psykiatere og læger. Profilen rummer mange læger, som i de yngre år gennemgår et turnusforløb med mange jobskifte og ophold på forskellige arbejdspladser med skiftende kolleger, skiftende funktioner og uafklaret forhold til det ønskede speciale. Behandlerne er meget ambitiøse og fagligt stolte. De føler, at de udfører et vigtigt stykke arbejde i samfundet. Det er meget vigtigt for behandlerne at have en stærk faglighed og at have mulighed for faglig udvikling. Faktisk så vigtigt, at behandlerne også gerne bruger deres fritid på at blive endnu bedre. Efteruddannelse styrker i høj grad jobtilfredsheden blandt behandlerne.

På plussiden. En væsentlig højere andel af behandlere end gennemsnittet af akademikere oplever, at de gør en forskel for samfundet. Behandlerne ligger også i top, når det handler om at have et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger og at have gode forudsætninger for at løfte deres opgaver med høj kvalitet.

På minussiden. Når behandlerne skal pege på, hvor der er plads til forbedringer i deres job, handler det om, at de har for lidt tid til deres oplevede kerneopgaver, og at de har meget lidt indflydelse på opgavemængden i deres job. Samtidig oplever behandlerne i mindre omfang end deres akademikerkolleger, at de har mulighed for fleksible arbejdstider. En mindre andel af behandlerne end gennemsnittet er stolte af deres job og deres arbejdsplads.

Behandlerens kendetegn: Behandlerne adskiller sig fra den samlede gruppe af offentligt ansatte akademikere på flere måder:

- Efteruddannelse prioriteres meget højt. Behandlerne er den jobprofil, der vægter efteruddannelse og kompetenceudvikling højest.
- Større mobilitet, kortere anciennitet. Behandlerne har flere jobskifte og færre års anciennitet i deres nuværende job end resten af akademikerne. Det hænger især sammen med gruppens mange læger, der skal igennem obligatorisk turnusforløb og basislægeuddannelse.
- Arbejder sammen med færre akademikere. Behandlerne arbejder sammen med færre akademikere end gennemsnittet af de offentligt ansatte akademikere. Over halvdelen af behandlerne er på arbejdspladser, hvor mindre end 25 pct. er akademikere.

AKADEMIKERNE I DET OFFENTLIGE: TVÆRGÅENDE PERSPEKTIVER

– en historie om gode kolleger,
nye udfordringer og mangel på tid

Her kommer en ny historie om den offentlige sektor. Akademikernes egen historie. Den handler om, hvordan det er at arbejde i kommuner, regioner og staten, når man har en lang uddannelse. Om, hvad der begejstrer og belaster akademikere. Det er en god historie, for langt de fleste akademikere er glade for deres arbejde i den offentlige sektor. Og det er en lærerig historie, for det er nogle særlige ting, som gør det attraktivt eller mindre attraktivt for forskellige grupper af akademikere at gå på arbejde i det offentlige. Alt det har akademikere fortalt om i interviews og en stor spørgeskemaundersøgelse, der ligger bag historien.

Det offentlige er bedre end sit rygte

”Den offentlige sektor har fortjent et bedre image, end den har. Den er effektiv, velfungerende, innovativ, spændende, udfordrende, meningsfuld. Men den har et image af at være lige det modsatte.”

Kurt Klaudi Klausen, professor i offentlig ledelse på Syddansk Universitet i forbindelse med lanceringen af Den danske ledelseskanon.

Den offentlige sektor formår at skabe attraktive arbejdspladser for en meget stor del af de akademiske medarbejdere, der arbejder i den. Det viser denne omfattende kortlægning af offentligt ansatte akademikeres syn på det attraktive arbejdsliv.

Undersøgelsen viser blandt andet, at:

- Ni ud af ti oplever, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger.
- Otte ud af ti oplever, at de bliver udfordret og lærer nyt i deres job. Næsten lige så mange brænder for netop de arbejdsopgaver, som deres arbejde rummer.

- Otte ud af ti oplever, at de har gode forudsætninger for at løse deres opgaver med høj kvalitet.
- Syv ud af ti angiver, at deres job er et ønskejob. Næsten lige så mange er stolte af deres job og arbejdsplads.
- Syv ud af ti oplever, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste ledelse. Næsten lige så mange oplever, at deres indsats bliver værdsat af ledelsen på deres arbejdsplads.
- Syv ud af ti oplever, at deres indsats gør en forskel i samfundet.
- Godt fem ud af ti føler, at de har passende tid til det, de oplever som deres kerneopgaver.
- Fem ud af ti oplever, at deres løn matcher deres indsats.

Alt i alt peger undersøgelsen på en lang række kvaliteter i de offentlige jobs. De kan bruges til at fortælle historien om de offentlige arbejdspladser og til at tiltrække og fastholde akademiske medarbejdere. Den viser også, at der er meget vigtige forskelle på akademikerprofilerne. Forskellige profiler lægger nemlig vægt på forskellige udviklingselementer i deres arbejde – og alder, anciennitet og køn har også betydning. Derfor fortæller undersøgelsen også historierne om lederen, generalisten, specialisten, behandleren, forskeren og underviseren. Hver profil har sine egne særlige kendetegn og egne udsagn om, hvad der gør deres arbejde godt og mindre godt.

Historien om de attraktive akademikerarbejdspladser i den offentlige sektor kan formidles bedre. Det viser undersøgelsen blandt de unge akademikere, der skal vælge job efter uddannelsen. Hver tredje jobstarter fortæller, at de kun havde begrænset indsigt i de arbejdsopgaver og udviklingsmuligheder, som det offentlige kan tilbyde, da de skulle vælge deres første job.

Historierne er forankret i virkeligheden. Derfor kan de bruges af alle, der arbejder på at gøre arbejdslivet endnu

mere attraktivt for akademikere i den offentlige sektor. Både arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer, topchefer, personalechefer og også akademikere selv kan bruge den nye indsigt til at sikre attraktive arbejdspladser for alle akademikere i den offentlige sektor. Derfor bruger vi i rapporten en række debat spørgsmål, der kan omsætte viden til brugbar diskussion og handling på de offentlige arbejdspladser. De spørgsmål, som den nye viden rejser, står i blå tekstboks gennem rapporten.

Først fortæller vi den store historie. Den handler om de jobkvaliteter, som akademikere i det offentlige tillægger særlig betydning, og udspringer sig i kapitel 1. Det er særligt udviklingsperspektivet i samspil med andre akademikere, der betyder noget på tværs af alle akademikere.

Så ser vi på vigtige forskelle i de offentligt ansatte akademikeres prioriteringer og oplevelse af kvaliteter i deres job. Alder og anciennitet i jobbet, køn og ansættelsessted gør en forskel – det ser vi på i kapitel 2.

Endelig beskriver vi i kapitel 3 akademikere i undersøgelsen efter fire jobtilfredshedskategorier, som de selv angiver at tilhøre:

- **De begejstrede:** Respondenter, der har svaret ”mit nuværende job var fra starten et ønskejob for mig, og det er det fortsat”. De udgør 46 pct. af respondenterne.
- **De positivt overraskede:** Respondenter, der har svaret ”mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, men det har udviklet sig til et ønskejob for mig”. De udgør 21 pct. af respondenterne.
- **De skuffede:** Respondenter, der har svaret ”mit nuværende job var fra starten et ønskejob for mig, men det har ikke udviklet sig så godt, som jeg håbede, og i dag er det ikke længere mit ønskejob”. De udgør 16 pct. af respondenterne.
- **De frustrerede pragmatikere:** Respondenter, der har svaret ”mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, og det er stadig ikke mit ønskejob”. De udgør 17 pct. af respondenterne.

Sidst i rapporten finder du en oversigt over projektets metode, den indsamlede empiri og ikke mindst en lang række fakta om de offentligt ansatte akademikere, som denne undersøgelse handler om.

Som afsæt for undersøgelsen har vi identificeret seks jobtyper eller jobprofiler, som hver repræsenterer store grupper af akademikere ansat i det offentlige. Disse grupper har en række særlige perspektiver på og krav til det attraktive akademikerjob i det offentlige.

I rapportens tredje del, de seks profiler, fortæller vi historien om hver profil:

- **Ledere:** Akademikere med personaleledelsesansvar, der også tilhører en af de følgende fem fagprofiler, men som gives en særstatus. 22,5 pct. af de offentligt ansatte akademikere, som deltager i denne undersøgelse, har personaleledelsesansvar. Hvor akademikere i den offentlige sektor generelt er glade for deres arbejde, synes de akademisk uddannede offentlige ledere at være endnu gladere. De offentlige akademikerledere vurderer alle forhold omkring deres nuværende job mere positivt

Oplevelsen af jobbet

Sådan oplever de offentligt ansatte akademikere deres jobs kvaliteter, pct.

Jeg har et velfungerende samarbejde med mine nærmeste kolleger	84
Jeg bliver udfordret og lærer nyt i mit job	79
Jeg har gode forudsætninger for at lave mine opgaver med høj kvalitet	77
Jeg har mulighed for fleksible arbejdstider	77
Jeg brænder for netop de arbejdsopgaver, som mit arbejde rummer	75
Jeg oplever, at min indsats gør en forskel i samfundet	74
Jeg har et velfungerende samarbejde med min nærmeste ledelse	73
Jeg er stolt af at være ansat på min arbejdsplads	71
Jeg oplever, at min indsats værdsættes af ledelsen på min arbejdsplads	70
Jeg har stor tryghed i min ansættelsessituation	67
Jeg har indflydelse på opgavemængden i mit job	60
Jeg oplever at have passende tid til mine kerneopgaver	57
Jeg oplever, at min løn matcher min indsats	53

Figur 1: N = 2250. Andel akademikere i undersøgelsen, der angiver, at forskellige kvaliteter er til stede i deres job. Offentligt ansatte akademikere synes, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger, og føler, at de bliver udfordret og lærer nyt i jobbet. Derimod oplever færre, at de har passende tid til det, som de anser for deres kerneopgaver, og at deres løn matcher deres indsats.

end de akademiske medarbejdere, når der ses bort fra et enkelt mindre suk i forbindelse med, at det kan være svært at finde passende tid til det, som lederne anser som deres kerneopgaver.

- **Generalister:** Akademikere ansat i generalistfunktioner i departementer, styrelser, andre steder i staten, regionerne, i kommunens forvaltning og i større institutioner. Generalisternes opgaver spænder fra konkret sagsbehandling til langstrakte udviklingsprojekter, og de fremhæver selv netop mangfoldigheden af opgaver som det bedste ved deres job. For generalisterne er det afgørende, at ting flytter sig, og at de kan være med til at påvirke processen. Den sammensatte og uensartede opgaveportefølje kalder på effektivitet, overblik og erfaring i varetagelsen af de kortvarige, mere rutineprægede opgaver, men også på analytisk, strategisk kompetence og politisk tæft i de mere langstrakte udviklingsopgaver. Samtidig skal generalisten fungere i en politisk styret organisation i spændingsfeltet mellem behovet for hurtige reaktioner og ”brandslukning” og iagttagelsen af bureaukratiske spilleregler og procedurer. Man skal ville ”spillet” lige så meget som ”sagen”.
- **Specialister:** Akademikere med specialistfunktioner i departementer, styrelser, andre steder i staten, regionerne, i kommunens forvaltning og i større institutioner. Den gode specialist vil gerne vide bedst på et afgrænset felt og er parat til at insistere på at have ret. Specialisterne har forståelse for det muliges kunst, tid, økonomi og resourcer, samtidig med at de insisterer på den højeste faglige fællesnævner og den grundige sagsbehandling. Men specialisterne er også en del af det offentlige projektkultur, og de finder stor tilfredshed i at engagere deres faglighed i tværgående og komplekse udviklingsopgaver.

- **Forskere:** Akademikere ansat i forskningsorienterede stillinger på bl.a. universiteter, på sektorforskningsinstitutter og i departementer og styrelser. Forskerne gør det, de gør, fordi de har svært ved at lade være. Faktisk interesserer de sig så meget for deres respektive forskningsfelt, at de typisk anser det for et privilegium i sig selv at have et job, hvor de kan få lov til at fordybe sig i netop det, de brænder for, og formidle deres indsigt og interesse til andre. Myten om forskeren som nørden, der forskanser sig med sin forskning, og som finder verden udenom belastende, holder altså ikke rigtig. Fordybelse, jo tak, men bestemt også en hotline til verden og en mulighed for at påvirke den.
- **Undervisere:** Akademikere ansat som undervisere på ikke-forskningsprægede institutioner, eksempelvis gymnasier, tekniske skoler og VUC'er. Underviserens mission er at skabe gode læringsituationer i samspil med deres elever. Underviserne anser det generelt for et privilegium at få lov til at beskæftige sig med deres fag til daglig, og mange, særligt yngre, undervisere sætter pris på samarbejdet med deres kolleger. Mange undervisere betragter nødvendigheden af hele tiden at skulle holde sig fagligt up to date som en kærkommen udfordring.
- **Behandlere:** Akademikere ansat som "behandlere", herunder bl.a. læger og psykologer, i regionalt, kommunalt og statsligt regi. Behandlerne er tiltrukket af forventningen om at kunne frelse liv eller helbrede med deres fag i hånden. Behandlerne lægger vægt på, at de har en profession og gerning, der kobler akademisk faglighed og håndværket i de sublime rutiner. Behandlerne oplever også adrenalinkicket i at skulle træffe hurtige beslutninger som attraktivt.

Akademikernes prioriteter og oplevelser: Fælles glæde for faget

Akademikere i det offentlige vægter faglig og personlig selvrealisering højest

Det attraktive arbejdsliv handler først og fremmest om muligheden for faglig og personlig udvikling samt at have et velfungerende samarbejde med sine nærmeste kolleger. Sådan prioriterer de offentligt ansatte akademikere på tværs af alder, køn og profiler. Også udfordring og læring i jobbet og ønsket om at kunne brænde for netop de arbejdsopgaver, som jobbet rummer, topper listen. Se figur.

Det højt prioriterede samarbejde med de nærmeste kolleger har langt fra kun en social funktion, men er også væsentligt for kompetenceudvikling. Næsten halvdelen af de offentligt ansatte akademikere prioriterer det at have et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger blandt de tre vigtigste forhold i et job, og ni ud af ti tillægger det afgørende eller stor betydning løbende at kunne diskutere deres opgaver med kompetente kolleger.

"Alle har tid til at tage en halv time, hvor man snakker om problemer og om, hvad man kan gøre ved det. Den her lydhørhed fra chefen og fra de andre gør, at selv ved de svære projekter føler man sig ikke alene, for der er hele tiden nogen, man kan spørge."

Generalist, kvinde, 28 år.

Akademikerne i den offentlige sektor betragter det at blive udfordret og lære nyt som en af de vigtigste kvaliteter i et job. Kravet om udvikling skærpes hos de 60 pct. af respondenterne, der gerne ser, at der sker ændringer i deres job eller ansvarsområde. Det har en positiv effekt på akademikernes oplevelse af jobbet og deres forventning om at blive i jobbet, når deres ønsker om nye arbejdsopgaver og ansvarsområder imødekommes. Således oplever 72 pct. af de respondenter, som forventer fortsat at være på deres nuværende arbejdsplads om et år, at deres ledelse imødekommer deres ønsker om ændringer i opgaver og ansvarsområder. Blandt dem, som ikke forventer at være på deres nuværende arbejdsplads om et år, har kun 57 pct. samme oplevelse.

Muligheden for at kunne brænde for netop de opgaver, som arbejdet rummer, er også en af de kvaliteter i et job, som vægtes meget højt. At have opgaver, man brænder for, er samtidig et af de forhold, der betyder mest for akademikernes oplevelse af jobbet. Blandt de akademikere, som angiver, at de betragter deres nuværende job som et ønskejob, oplever 83 pct. at have opgaver, de brænder for, mens andelen blandt akademikere, som ikke betragter deres job som et ønskejob, er mere begrænsede 57 pct.

De kvalitative interviews med akademikere i den offentlige sektor fortæller en ret enslydende historie om, at når arbejdet begejstrer, så hænger det typisk sammen med et synligt, positivt resultat af en indsats. For underviseren kan det være et undervisningsforløb, der har været særligt vellykket og har engageret alle. For forskeren kan det være en ny erkendelse, som trækker forskningen ud af et dødvande eller at se sin egen forskningsartikel i et velanskrevet forskningstidsskrift. For hospitalslægen kan det være lettelsen og den intense tilfredshed, der opstår på operationsstuen, når man har været med til at bringe en patient sikkert igennem en lang og kompliceret operation.

Prioriteringer i jobbet

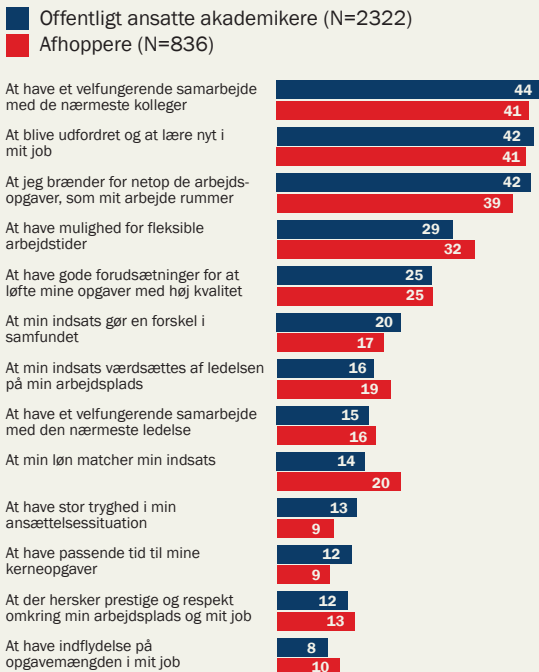
Sådan prioriterer de offentligt ansatte akademikere deres jobs kvaliteter, pct.



Figur 2: N = 2250. Næsten halvdelen af de offentligt ansatte akademikere prioriterer følgende tre forhold blandt de tre vigtigste forhold i deres job: at have et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger, at blive udfordret og lære nyt og at brænde for deres arbejdsopgaver.

På den anden side

Der er forskel på, hvordan offentligt ansatte akademikere og andre akademikere prioriterer deres jobs kvaliteter, pct.



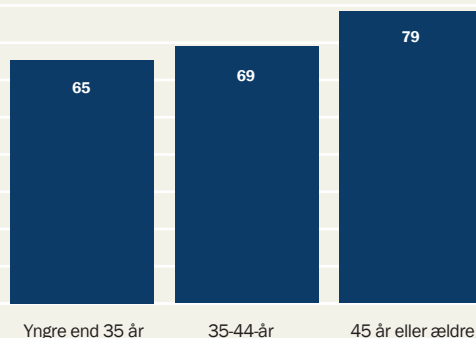
Figur 3: Der er forskel på, hvordan offentligt ansatte akademikere og andre akademikere – de såkaldte afhoppere, der tidligere har været ansat i det offentlige – prioriterer deres jobs kvaliteter. Afhopperne lægger mere vægt på muligheden for fleksible arbejdstider, at deres løn matcher deres indsats, og at der hersker respekt og prestige om deres arbejdsplads.

At gøre en forskel

Andel, som prioriterer, at deres indsats gør en forskel i samfundet, blandt de tre vigtigste forhold i et job, pct.



Andel, som angiver, at det for dem er særligt vigtigt at have direkte kontakt med brugere, pct.



Figur 4: N = 2322. Andelen af de offentligt ansatte akademikere, som prioriterer samfundsnyttens og den direkte kontakt med brugerne, stiger med alderen.

”Hvor nogle projekter bare er bestillingsarbejde, hvor man kører på sikkert spor, så er der andre, der kræver en fundamental gentænkning – også af det, man selv har lavet – og når man kommer ud af den proces, så er det jo fantastisk. Her i foråret havde jeg et projekt, som jeg havde nogle knaster med. Men så fik jeg det skrevet om og færdiggjort og sendt af sted. Og det var en tilfredsstillelse helt ned på det elementære plan. Lidt som når en kunstner står med sit færdige værk. Jeg fik udtrykt og realiseret noget af mig selv.”

Forsker, mand, 42 år.

Hermed adskiller akademikere i den offentlige sektor sig ikke meget fra de akademikere, som tidligere har arbejdet i den offentlige sektor, men ikke gør det længere. De prioriterer også det at lære nyt og blive udfordret i jobbet, et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger og at brænde for deres opgaver højest. Muligheden for faglig og personlig udvikling samt at have et velfungerende samarbejde med sine nærmeste kolleger synes altså at være universelle kvalitetsfordringer for den attraktive akademikerarbejdsplads uanset sektor.

Det samfundsnyttige kommer i anden række – men er fortsat vigtigt

Det er ikke nødvendigvis det altruistiske sindelag, offentlige HR-chefer først skal appellere til, når de skal rekruttere akademiske medarbejdere. Ikke desto mindre synes samfundsnyttens at være en vigtig differentierende faktor.

Kun hver femte akademiker i det offentlige prioriterer det, at deres indsats betyder en forskel i samfundet, blandt de tre vigtigste kvaliteter i deres job. En oplagt forklaring synes at være, at det samfundsnyttige element er ”indlejret” i jobbet og derfor ikke er en kvalitet, man behøver at prioritere. I hvert fald oplever 74 pct. af de offentligt ansatte i undersøgelsen, at deres indsats gør en forskel i samfundet. Og spørger man nyuddannede akademikere, der har valgt et job i den offentlige sektor, så forventer seks ud af ti, at deres nye arbejdsplads har en stor nytte for samfundet, og godt halvdelen, at de selv vil kunne være med til at gøre en positiv forskel for andre mennesker gennem deres job i det offentlige.

Den begrænsede prioritering til trods kan de altruistiske motiver meget vel være blandt de kvaliteter, som er med til at differentiere den offentlige sektor fra den private. Når de højest prioriterede forudsætninger om faglig og personlig udvikling er på plads, er samfundsnyttens nemlig en del af det kompas, som mange akademikere styrer efter.

”Det var emnet og den gode sag der fik mig til at søge job i det offentlige. Jeg kan godt lide, at alle arbejder som en del af noget fælles imod det bedre. At alle arbejder for noget andet end bundlinjen.”

Specialist, mand, 29 år.

En sammenligning mellem de akademikere, der har forladt den offentlige sektor, og akademikere, der fortsat er ansat i den offentlige sektor, viser en forskel i deres vægtning af, at jobbet skal gøre en forskel i samfundet. Således vægter 20 pct. af de offentligt ansatte og 17 pct. af

”afhopperne” samfundsnyttende blandt de vigtigste forhold i jobbet. De nuværende offentligt ansatte prioriterer også den direkte kontakt med brugerne højere end afhopperne, der har forladt den offentlige sektor. Samtidig vægter det at gøre en forskel i samfundet gennem ens arbejde relativt højt blandt de akademikere, der har forladt den private sektor til fordel for et job i det offentlige. Se tekstboks.

Den ældre generation af akademikere i det offentlige, der i denne undersøgelse er gruppen af +45-årige, tillægger det markant højere betydning, at deres indsats gør en forskel i samfundet end de yngste, der her er defineret som gruppen under 35 år. Således placerer 24 pct. blandt de ældre respondenter mod 13 pct. af de yngste respondenter samfundsnyttende blandt de tre forhold, de tillægger størst betydning i et job.

Samtidig tillægger de ældste akademikere også den direkte kontakt med brugerne større betydning end deres yngre kolleger. Samfundsnyttende og oplevelsen af, at ens indsats gør en forskel, kan altså godt betragtes som et væsentligt fastholdelsesparameter for de ældre akademikere i den offentlige sektor, mens dette forhold langt fra i samme udstrækning er en rekrutteringsstrømpe over for den yngste generation. Se figur 4.

Forholdet til leder og ledelse

Et velfungerende samarbejde med den nærmeste ledelse og oplevelsen af, at ens indsats værdsættes af ledelsen på arbejdspladsen, er ikke et af de forhold, som akademikere tillægger størst betydning i et job. Således prioriterer kun hver syvende det at have et velfungerende samarbejde med den nærmeste ledelse som en af de tre vigtigste kvaliteter ved et job. Andelen, der prioriterer at deres indsats værdsættes af ledelsen på deres arbejdsplads, er på et tilsvarende niveau. Se figur 2. Ikke desto mindre har oplevelsen af relationen til ledelsen stor betydning for akademikernes jobtilfredshed.

Lederen som det faciliterende X

Akademikere i den offentlige sektor synes mere at betragte ledelsen som et faciliterende X end som et væsentligt aktivt i deres arbejde. Hovedopgaven for det faciliterende X er at levere rammerne for de ansattes faglige og personlige selvrealisering. Rammerne skal understøtte samarbejdet mellem kolleger, og derfor skal ledelsen også have forståelse for at matche ikke bare kompetencer, men også temperamenter og personlighed, når der ansættes nye medarbejdere. Det handler om at sikre forudsætningerne for, at hver enkelt medarbejder føler sig udfordret og lærer nyt i jobbet og arbejder med opgaver, som vedkommende brænder for. Det er forhold, som i højere grad betragtes som selvfølgelige forudsætninger end som særlige kvaliteter. Faktisk bliver forholdene først synlige, når de ikke er der.

”Noget af det vigtigste for mig er at have en chef, der har overblikket og en mening om, hvad der skal prioriteres ... Hvor jeg før troede, at den faglige viden var væsentlig, er det nu andre kvalifikationer, jeg vurderer en leder på. En leder skal være lydhør og have fingeren på pulsen. Vide, hvornår medarbejderne er pressede og være tilgængelig for dem. Men også være åben kommunikationsmæssigt, være i stand til at lytte og give sig tid til at fortælle, hvor man ser, en opgave bevæger sig hen, når man giver den.”

Generalist, kvinde, 37 år.

Netop relationen til ledelsen, at ens indsats værdsættes af ledelsen, og at man har et velfungerende samarbejde med sin nærmeste ledelse, er nogle af de forhold, hvor undersøgelsen viser de største forskelle mellem akademikere, der oplever, at de har et ønskejob, og dem, der ikke har det. Man betragter sjældent sit job som et ønskejob, hvis man har en dårlig relation til ledelsen. Oplever man ikke, at ens indsats værdsættes af ledelsen, eller ikke at have et velfungerende samarbejde med nærmeste chef, så er man mere tilbøjelig til at ønske sig væk fra job og arbejdsplads.

Afhoppere lægger mindre vægt på at gøre en forskel

I undersøgelsen indgår en kategori af akademikere, der i dag arbejder uden for den offentlige sektor, men som tidligere har minimum to års arbejds erfaring her. I denne kategori af ”afhoppere” indgår 836 respondenter.

Analysen viser en række signifikante forskelle på de akademikere, der er ansat i den offentlige sektor, og de akademikere, der tidligere har været ansat i den offentlige sektor. Det er dem, vi her betegner som afhoppere:

- Afhoppere lægger mindre vægt på, at deres arbejde gør en forskel i samfundet.
- Afhoppere lægger mindre vægt på at have passende tid til kerneopgaver.
- Afhoppere lægger mindre vægt på tryk i ansættelsen.
- Afhoppere lægger mere vægt på fleksible arbejdstider.
- Afhoppere lægger mere vægt på, at lønnen matcher deres indsats.

Samfundsnyttende og det at gøre en forskel gennem sit arbejde er en styrkeposition for det offentlige i tiltrækningen af akademikere. Det fremgår, når man sammenligner de offentlige ansatte akademikere, der tidligere har været ansat i det private, med de akademikere, der er ansat i det private nu.

Gruppen af offentligt ansatte akademikere, der har forladt den private sektor til fordel for den offentlige:

- Prioriterer at gøre en forskel.
- Prioriterer tryk i ansættelsen.
- Lægger mindre vægt på, at lønnen matcher deres indsats.

Afhopperne er den kategori, hvor den klart største andel prioriterer det, at deres løn matcher deres indsats, blandt de tre vigtigste forhold i et job. Det gør sig gældende for 20 pct. af afhopperne mod 14 pct. blandt de offentligt ansatte. Selvom det ikke er voldsomme forskelle, synes ønsket om en bedre løn alligevel at være en af de centrale pull-faktorer, når akademikere i det offentlige beslutter sig for at skifte til et job uden for den offentlige sektor. Således kan vi også se, at 53 pct. af de privatansatte akademikere oplever, at deres løn matcher deres indsats, mod 44 pct. i den offentlige sektor. En andet vigtigt pull-faktor synes at være muligheden for at lande et job med ledelsesansvar, der også kan medføre den ønskede lønstigning.

Analysen er lavet som en såkaldt multivariat analyse. Der er en statistisk metode til at undersøge flere egenskaber på de samme data.

Flertallet af akademikere vil ikke være ledere

Andelen af offentligt ansatte akademikere, der er interesserede i at blive ledere, er begrænset. 14 pct. af dem, som ønsker ændringer i deres arbejdsopgaver og ansvarsområder, angiver, at de ønsker mere ledelsesansvar. Det er en mindre gruppe, når man ser på, at langt flere har fremherskende ønsker om at få mere udviklingsansvar og øget specialisering. Og også i gruppen af afhoppere, der tidligere har været ansat i det offentlige, er ønsket om ledelsesansvar begrænset. Her er det 15 pct. af de respondenter som ønsker sig ændringer, der ønsker sig mere ledelsesansvar. Set i forhold til hvor stor en andel af den offentlige sektors ledere, der inden for de nærmeste år vil trække sig tilbage, er den relativt lille andel af lederaspiranter blandt de erfarne akademikere i den offentlige sektor interessant at kigge nærmere på.

22 pct. af de akademikere, der deltager i denne undersøgelse, er ledere med personaleansvar. Det er i denne gruppe respondenter, at man finder flest, som ønsker sig ændringer i deres nuværende opgaver og ansvarsområder. Det er også her, vi finder den markant største andel, som ønsker sig mere ledelsesansvar. Det er en glædelig historie, at det offentlige ledere ikke synes at være afskrækkede af ansvaret og opgaven, men derimod er parate til at påtage sig nye opgaver. Specielt fordi man kan se, at ønsket om mere ledelsesansvar ikke er ensbetydende med, at man er utilfredshed i sin nuværende stilling. Udfordringen er i større grad ledernes alder. Således har de ledere, som har deltaget i undersøgelsen, i gennemsnit 22 års arbejdsmarkedserfaring, og for en stor del af gruppen må et generationsskifte forventes at være nært forestående.

Ser man på ledelsesaspirationen blandt de +45-årige medarbejdere uden personaleansvar, er denne gruppe mindst tilbøjelige til at ønske sig ændringer i deres nuværende job og ansvarsområder. Med gennemsnitligt syv års anciennitet i jobbet må de formodes at have en vis indsigt at basere deres valg på. Den andel af gruppen, som ønsker sig ændringer, er også mindre tilbøjelige til at ønske sig mere ledelsesansvar end deres yngre kolleger.

Der synes til gengæld at ligge et uforløst lederpotentiale blandt mellemgruppen af yngre, men erfarne medarbejdere. Det er i blandt de 35-44-årige, med gennemsnitligt fire års anciennitet i jobbet, at man finder den største gruppe, der ønsker sig ændringer i deres opgaver og ansvarsområder, og heraf den største andel, der ønsker sig mere ledelsesansvar. Imidlertid er det også i denne gruppe, at man finder den største andel, som oplever, at deres ledelse ikke imødekommer deres ønsker om nye opgaver og ansvarsområder.

Dyrk og styrk udviklingsperspektivet i jobbet

Akademikerne i den offentlige sektor betragter det at blive udfordret og lære nyt i jobbet som en af de vigtigste kvaliteter i et job. Man kan se, at de mest mobile, akademiske medarbejdere prioriterer udfordring og læring i jobbet endnu højere end dem, der forventer at blive i jobbet. Det understreger blot, at udviklingsperspektiver kan være et redskab til at fastholde akademiske medarbejdere.

Den offentlige sektor synes at have stort held med at skabe rimelige rammer omkring nye, yngre medarbejders rejse frem mod mestring af opgaverne og fuld funktionalitet i organisationen. Det er således i gruppen af de yngste akademikere under 35 år, at vi finder de største

andele, der oplever, at deres indsats værdsættes af ledelsen; at de har passende tid til kerneopgaver; at ledelsen imødekommer deres ønske om nye arbejdsopgaver og ansvarsområder; at få tilbudt den efteruddannelse og kompetenceudvikling, som de har brug for. De oplever altså langt hen ad vejen at blive hjulpet til deres udvikling i jobbet. Den unge gruppe har også de mindste andele, der angiver at have mange forskellige opgaver, der helst skal løses samtidig, eller at have vigtige arbejdsopgaver, de ikke kan nå på grund af arbejdspressen. Og endelig har de den største andel, der oplever, at der er muligheder for at sige nej til opgaver, hvis de har for travlt.

Derimod synes de offentlige arbejdspladser at have sværere ved at matche de mere erfarnes ønsker og behov. Gruppen af 35-44-årige oplever således i mindst grad, at de får tilbudt den kompetenceudvikling, som de selv mener, de har brug for. Men de er også i mindre omfang end deres ældre kolleger i gang med at efteruddanne sig på eget initiativ. Samtidig oplever de i mindst grad, at deres ledelse imødekommer deres ønsker om nye arbejdsopgaver og ansvarsområder, at deres indsats værdsættes af ledelsen, og at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste leder, ligesom de mindst af alle grupper oplever, at deres løn matcher deres indsats. Det er også i denne gruppe, man finder den største andel, som ønsker ændringer i deres arbejdsopgaver og ansvarsområder.

Offentligt ansatte vil have progression

De offentlige arbejdspladser ser i stor udstrækning ud til at være i stand til at sikre udfordringer og læring i jobbet og tilbyde en faglig og kompetencemæssig progression for akademikere. Men der synes flere steder at være en betydelig risiko for, at progressionen i opgaver og ansvar stagnerer. Det giver frustration hos akademikerne.

En del medarbejdere i staten giver udtryk for, at der ikke altid er en jævn progression i opgaverne som fuldmægtig. Man risikerer, at de spændende projektlederopgaver, man tidligere har varetaget, overgår til andre, og man bliver sat tilbage til opgaver, man håbede på at have udviklet sig væk fra. Det øger risikoen for en exit fra arbejdspladsen.

”I et ministerium hedder den største gruppe fuldmægtige, uanset om de laver sagsbehandling, politikudvikling eller projektledelse. Det betyder ikke noget i dagligdagen, men fordi folk hedder det samme, så risikerer du, at du den ene måned sidder med de mest spændende arbejdsopgaver og alle de udfordringer, du gerne vil have, men så to måneder efter bliver sat til noget helt andet. Det vil sige, at du ikke er beskyttet i dine arbejdsopgaver. Og når man som fuldmægtig kan lave alt, fra noget, som jeg ville dø af at lave, til noget, som jeg synes er sindssygt spændende, er der ikke rigtig nogen karrierevej i det.”

Skiftet fra det offentlige til det private, kvinde, 38 år.

Det er i gruppen af 35-44-årige, hvor den gennemsnitlige anciennitet i nuværende job er ca. fire år, at flest ønsker sig ændringer i deres opgaver og ansvarsområder. Heraf ønsker 20 pct. sig mere ledelsesansvar mod 14 pct. blandt de yngste og 11 pct. blandt de ældste. Samtidig fylder ønsker om mere udviklingsorienteret arbejde eller øget specialisering også. Imidlertid er det også i denne gruppe, at man finder den største andel akademikere, som



Hvordan sikrer vi udviklingsperspektivet?

Ønsket om udfordringer og det at lære nyt i jobbet tillægges meget stor vægt. En helt central ledelsesdisciplin må altså være en løbende dialog og forventningsafstemning om nye opgaver og mere ansvar – med både de frustrerede og de begejstrede medarbejdere.

Og her er der plads til forbedring. For mens otte ud af ti tillægger det stor eller afgørende betydning, at deres ledelse imødekommer deres ønsker om nye opgaver og ansvarsområder, oplever kun fem ud af ti, at ledelsen rent faktisk gør det. Samtidig har den enkelte medarbejder også et vigtigt medansvar for at sikre for at søge dialogen og byde sig, til når opgaver skal fordeles.

- Hvordan kan den enkelte medarbejder bedst byde sig til og tage et medansvar for en fortsat progression og udvikling?
- Hvad gør ledelse og HR-afdeling i forhold til de medarbejdere, der allerede har prøvet meget, og hvor ønsket om udfordringer i arbejdet kan være sværere at imødekomme?

oplever, at deres ledelse ikke imødekommer deres ønsker om nye opgaver og ansvarsområder. Det kan skyldes, at de mere erfarne medarbejdere stiller større krav til præcision omkring, hvad der skal til for at avancere.

En lektor fortæller i forbindelse med undersøgelsens en anekdote om dengang, hun selv blev lektor. Da hun kom ned i kantinen efter sin forfremmelse, mødte hun en af de ældre lektorer, der først ønskede hende tillykke og dernæst spurgte: *"Jeg vil bare gerne vide: Hvis du nu er lektor, hvad er jeg så?"* Ud over at markere en generationskløft mellem kolleger på en arbejdsplads markerer anekdoten også et reelt behov for at kunne differentiere sig fra hinanden inden for nogle af de meget brede titler, akademikere i det offentlige kan smykke sig med.

Blandt jobstarterne angiver en større andel illustrativt, at de har en klar fornemmelse af, hvad der skal til for at avancere, end man kan se blandt deres mere erfarne kolleger. Det er altså tilsyneladende lettere for de unge akademikere, der starter på nederste trin i organisationens karrierestige, at overskue og få besked på, hvad der skal til for at kunne tage det næste karriereskridt. Derimod er det sværere at skabe en præcis forventningsafstemning med mere erfarne medarbejdere om deres muligheder for advancement.

Undersøgelsen viser også, at de akademikere, der har forladt sektoren til fordel for et job i den private eller tredje sektor, har den største andel med ledelsesansvar. Muligheden for at avancere i andre sektorer må anses for at være en tiltrækningskraft.

Flokdyr: Samarbejde med højt kvalificerede kolleger er det offentliges trumf

Et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger er som nævnt topscorer hos akademikere.

Ni ud af ti tillægger det afgørende eller stor betydning løbende at kunne diskutere deres opgaver med kompetente kolleger. Dermed er det den del af kompetenceudviklingen, som tillægges størst betydning. Og forudsætningerne synes at være der for langt de fleste. Ni ud af ti angiver således, at de faktisk har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger. Næsten lige så mange angiver, at de også løbende kan diskutere deres opgaver med kompetente kolleger.

Hvad kræver det at blive forfremmet?

Undersøgelsen peger på et behov for større klarhed over advancementmuligheder og forskellige karriereveje på de offentlige akademikerarbejdspladser samt tydeliggørelse af, hvad det kræver for den enkelte at avancere. For eksempel kan der for generalisten være meget langt fra at være fuldmægtig til næste formelle niveau, typisk som specialkonsulent. Samtidig er der meget stor forskel på det ansvar, man giver en nyslået, uerfaren fuldmægtig og den erfarne fuldmægtig, som er klar til advancement.

- Hvordan skaber ledelse og medarbejdere en fælles forståelse af, hvad det kræver at avancere på en arbejdsplads?
- Hvordan sikrer man den løbende dialog om den enkeltes opgaver, ansvarsområder og muligheder for at avancere?
- I hvor høj grad skal man som arbejdsgiver markere, når disse muligheder er til stede?

Der er også en sammenhæng mellem andelen af akademikerkolleger og oplevelsen af jobbet. Næsten hver fjerde af de akademikere, der er ansat som den eneste akademiker i deres afdeling, befinder sig i et job, som ikke var deres ønskejob, da de blev ansat og fortsat ikke er det. Godt hver tredje siger, at de er ansat i et job, der fra start var et ønskejob og fortsat er det. Det er markant lavere end blandt akademikere på arbejdspladser, hvor 50 pct. eller flere af kollegerne også er akademikere – her er andelen oppe på 48 pct.

Endelig afslører undersøgelsen, at akademikere i den offentlige sektor, som arbejder sammen med mange andre akademikere, i højere grad end dem med færre akademiske kolleger oplever, at deres nuværende job øger deres fremtidige jobmuligheder på arbejdsmarkedet. Her har den offentlige sektor måske en af sine væsentligste styrkepositioner i forhold til at rekruttere og fastholde akademikere. Det er muligt, at sektoren ikke er lønførende, men den kan tilbyde akademikere mulighed for at indgå i højt kvalificerede faglige praksisfællesskaber med andre akademikere, som sammen arbejder for at løse komplekse og udfordrende arbejdsopgaver til fordel for samfundet.

De største udfordringer: Travlheden er en udfordring – men også en motivationsfaktor

Akademikerne i det offentlige oplever at have travlt – nogle også for travlt. Travlhed og variation synes i udgangspunktet at være en vigtig motivationsfaktor. Næsten 8 ud af 10 af de offentligt ansatte akademikere vil hellere have mange opgaver sideløbende end at kunne fokusere på en opgave ad gangen. Og de får tilsyneladende, hvad de beder om. Næsten otte ud af ti fortæller, at de har mange forskellige opgaver, som helst skal løses samtidig.

Der er samtidig en forholdsvis stor minoritet på 30 pct. af de erfarne i undersøgelsen, som oplever, at en stigende opgavemængde og øget tidspres gør deres arbejde mere interessant og deres indsats vigtigere.

Travlhed kan skabe dynamik, en følelse af, at ens indsats er vigtig og værdsat, og få tiden til at flyve af sted. Der er en overvægt af generalister i denne minoritet, mens behandlere, specialister og undervisere generelt reagerer mere negativt på travlheden. Samtidig ved vi fra andre undersøgelser, at en hensigtsmæssig organisering af arbejds-

gangene kan give en oplevelse af, at det er ”nemt” at have travlt.

Og på trods af travlheden angiver næsten otte ud af ti, at de altid kan løse de vigtige opgaver med tilfredsstillende kvalitet. Så langt, så godt. Når dette ikke er tilfældet, kan der til gengæld påvises en direkte, negativ sammenhæng mellem oplevelsen af øget arbejdspress og jobtrivsel, og ligeledes mellem oplevelsen af øget arbejdspress og mobiliteten.

Figur 5 viser en række af de forhold, der giver konsekvente udslag i oplevelsen af jobbet, hvis de ikke bliver opfyldt. Det gælder i særlig grad forhold som passende tid til det, respondenterne oplever som kerneopgaver, forudsætninger for at løfte opgaverne med høj kvalitet og at kunne sige nej til opgaver, hvis man har for travlt.

En oplevet travlhed påvirker akademikernes jobmobilitet. Blandt akademikere, der forventer at forlade deres job inden for det nærmeste år, oplever en markant mindre andel, at de altid kan løse deres vigtige opgaver med tilfredsstillende kvalitet. Andelen, der oplever at have vigtige arbejdsopgaver, de ikke kan nå på grund af arbejdspress, er samtidig markant højere i denne gruppe, og endelig er den andel, der oplever at have mulighed for at kunne sige nej til opgaver, hvis de har for travlt, markant mindre. Oplevelsen af et stort arbejdspress er samtidig et af de forhold, der vejer tungest på vægtskålen hos de akademikere, der ønsker ændringer i deres nuværende opgaver og ansvarsområder.

Noget tyder på at der generelt er en anden oplevelse af travlhed blandt de offentligt ansatte end tilfældet er hos gruppen af afhoppere, der består af akademikere, der har forladt den offentlige sektor til fordel for et andet job. F.eks. er andelen der oplever at have passende tid til det, de definerer som en kerneopgave, godt 5 procentpoint større blandt afhopperne. Det samme er oplevelsen af at kunne sige nej til opgaver, hvis man har for travlt.

For alle grupper gælder det under alle omstændigheder, at den oplevede travlhed både kan skyldes forhold på arbejdspladsen, ledelsens ageren eller medarbejderen selv. Ofte er der tale om en kombination af alle tre faktorer, hvilket taler for en løbende dialog om travlhed på arbejdspladsen.

Her er du ikke alene ...



Det bør ikke være en velbevaret hemmelighed, men tværtimod et helt centralt salgsargument, at der er 50 pct. flere akademikere i den offentlige sektor end i den private. Den manglende lyst til at være ene akademikere kan i høj grad vise sig at være en komparativ fordel for den offentlige sektor.

- Hvordan kan ledelse og HR-afdeling på en stor akademikerarbejdsplads tydeliggøre over for potentielle medarbejdere, at de her har muligheden for at blive del af et stærkt fagligt miljø?
- Hvilke salgsargumenter om f.eks. indflydelse, nærhed og ansvar kan en offentlig arbejdsplads med færre akademikere bruge over for potentielle medarbejdere?

På mindre akademikerarbejdspladser, hvor der er langt mellem akademikere, er spørgsmålet derfor:

- Hvordan sikrer ledelse og HR-afdeling udfordringer, sparring og netværk for de akademikere, der er de eneste højtuddannede på arbejdspladsen?
- Kan der etableres netværk på tværs af geografiske enheder – f.eks. i stil med DM's netværk for små arbejdspladser?

Travlheden stiger i takt med erfaringen

Det synes i særlig grad at være de erfarne akademikere, der oplever at have travlt. Således angiver de erfarne medarbejdere i højere grad end jobstarterne, at de har mange opgaver, der skal løses samtidig. Det er ikke et problem i sig selv. Men en mindre andel af dem oplever, at de altid kan løse de vigtige opgaver med tilfredsstillende kvalitet. Færre oplever at kunne sige nej til opgaver, hvis de har for travlt. Flere oplever, at der er vigtige arbejdsopgaver, som de ikke kan nå på grund af arbejdspress. Samtidig er det de erfarne, som betragter det som vigtigst at have passende tid til det, de oplever som deres kerneopgaver, ligesom de prioriterer at have gode forudsætninger for at løfte deres opgaver med høj kvalitet.

Undersøgelsen har stillet en række spørgsmål til de erfarne akademikere med længere anciennitet i deres nuværende stilling. Seks ud af ti af de erfarne angiver, at de oplever, at deres egen og kollegers travlhed i stigende omfang begrænser muligheden for vigtige faglige diskussioner. Godt fire ud af ti siger, at travlheden begrænser muligheden for at få feedback på deres opgaver.

Når man tester for sammenhængen mellem arbejdspress og forventning om at være på arbejdspladsen om et eller tre år, viser det sig, at de respondenter, der helt sikkert forventer, at de sidder i samme stilling om et eller tre år, oplever, at de kan løse deres arbejdsopgaver med høj kvalitet og mindre arbejdspress. Et balanceret arbejdspress synes altså at være en af de udslagsgivende faktorer, når man ønsker at fastholde akademikere.

Det er så langt fra sikkert, at oplevet travlhed fører til beslutningen om at skifte job. Man kan nemlig godt have et ønskejob og samtidig opleve travlhed og en stor arbejdsmængde. Det væsentlige spørgsmål er derfor balancen, og hvornår den tipper. Hvis travlheden medfører en situation, hvor medarbejderen hyppigt oplever at have vigtige opgaver, som man ikke når på grund af arbejdspress, kan travlheden blive belastende.

Højt arbejdspress

Højt arbejdspress kan påvirke oplevelsen af jobbet, pct.

Ikke-ønskejob Ønskejob



Figur 5: N = 2322. Akademikere har markant mindre tilbøjelighed til at betragte deres job som et ønskejob, hvis de ikke oplever at have passende tid til kerneopgaverne, og hvis de oplever ikke at have mulighed for at sige nej til opgaver, hvis de har for travlt.



Jobskifte påvirker tilfredsheden

Undersøgelsen tyder på, at det at skifte job kan påvirke jobtilfredsheden positivt. I hvert fald er der en positiv sammenhæng mellem antallet af jobskifte og den overordnede jobtilfredshed – særligt blandt forskerne i undersøgelsen. Årsagen kan være, at man ved et jobskifte søger at få det bedste fra sit nuværende job og undgå nogle af skyggesiderne. Mange yngre behandlere skifter job ofte som del af deres uddannelse. Det kan skabe en vis frustration undervejs, men fører alligevel til, at langt størstedelen er begejstrede for det job, de ender i. Omvendt har underviserne den laveste jobmobilitet, tydeligt udtrykt ved, at næsten hver tredje af underviserne over 45 år fortsat er i deres første job.

- Hvordan sikrer ledelse og HR-afdeling, at medarbejdere sidder i de funktioner, de helst vil, og som bedst matcher deres kompetencer?
- Hvad er muligheden for, at ledelse og HR-afdeling kan bruge jobskifte eller rotationsordninger inden for en organisation til at øge jobtilfredsheden?
- Hvad kan medarbejdere selv gøre for at komme videre i karrieren – internt eller eksternt – f.eks. ved at skabe øget klarhed om, hvad vedkommende finder mest attraktivt og udviklende?

”Når jeg snakker om en stor belastning, så snakker vi ikke bare om, at man har flere bolde i luften på en gang. Det er læger vant til, for det har vi altid. Det er, når der er så mange bolde i luften, at man ikke har en chance for at gribe dem alle sammen på et eller andet tidspunkt, før de rammer gulvet. Og hvor konsekvensen kan være, at patienter dør, fordi man ikke har tid til at se dem.”

Behandler, kvinde, 43 år.

Frustration skaber mental jobmobilitet

Det store flertal af offentligt ansatte akademikere har ikke umiddelbart planer om at skifte job. Samlet set forventer 82 pct. fortsat at være på deres arbejdsplads om et år, mens 64 pct. forventer fortsat at være der om tre år. Ser man på den tredjedel, som ikke betragter deres nuværende job som et ønskejob, stiger den ”mentale jobmobilitet” markant. I denne gruppe, der generelt er yngre og gennemsnitligt har to års kortere anciennitet i jobbet end de øvrige grupper, forventer kun 51 pct. fortsat at være på arbejdspladsen om et år og 30 pct. om tre år. En række forhold mudrer dog billedet noget, ikke mindst blandt behandlerne, der særligt for de yngstes vedkommende er igennem en række tvungne jobskifte som følge af bl.a. turnusordninger hos de mange læger, som indgår i behandlerprofilen.

Men selvom der blandt de mindst tilfredse er en langt større andel, der angiver, at de ikke forventer at blive på deres nuværende arbejdsplads, ser meget ud til, at tønderne nok buldrer, men at frustrationerne langtfra altid resulterer i udmarch.

Det er samtidig interessant, at de mindst tilfredse ikke i samme grad som de mest tilfredse selv tager initiativ til at skabe ændringer. De tager i mindre grad selv initiativ til kompetenceudvikling, og de efteruddanner sig i mindre grad på eget initiativ. Her er det dog også væsentligt at slå fast, at jobtrivsel også er tæt forbundet med oplevet arbejdspress, og at der i gruppen af de mindst tilfredse også helt overordnet betragtet er et mindre overskud til at opkvalificere og efteruddanne sig på eget initiativ.

Travlhed – mellem begejstring og belastning

Næsten halvdelen af de erfarne akademikere oplever, at travlhed og arbejdsmængde belaster deres arbejdsglæde. Der er dog en forholdsvis stor minoritet på 30 pct. af de erfarne, som oplever, at en stigende opgavemængde og øget tidspres gør deres arbejde mere interessant og deres indsats vigtigere.

- Hvordan skelner man som leder og medarbejder mellem travlhed som begejstring og travlhed som belastning?
- Hvordan sikrer man sig som medarbejder trivsel i travlheden og undgår, at den bliver en belastning?

FORSKELLE MELLEM AKADEMIKERNE: ALDER, ANCIENNITET OG SEKTOR

Alder har betydning for arbejdslivet

Professionelle ønsker og behov ændrer sig igennem livet, f.eks. i takt med at vi træder ind på arbejdsmarkedet, stifter familie, stiger i graderne, får børnebørn osv. Faktorer som alder og anciennitet i jobbet har derfor stor betydning også for akademikernes ønsker til arbejdslivet og er derfor trukket ud som særlige fokusområder.

I denne undersøgelse er respondenterne opdelt efter alder i tre hovedgrupper: De yngste under 35 år, de erfarne mellem 35-44 år, og de ældste, der er 45 år eller derover.

Vi ser i det følgende nærmere på de tre gruppers opfattelser af den attraktive arbejdsplads. De yngste betegnes også som 'jobstartere'. De er særligt interessante, fordi de i højere grad må forventes at kunne huske deres overvejelser i forbindelse med at vælge et job i det offentlige. Samtidig står den offentlige sektor i de kommende år over for betydelige rekrutteringsudfordringer, også selvom den aktuelle situation ikke afspejler manglen på arbejdskraft. Derfor er det afgørende at være skarp på, hvad de yngre og relativt nyuddannede akademikere i den offentlige sektor prioriterer i deres arbejdsliv.

Også gruppen af +60 årige akademikere er trukket ud og får særlig opmærksomhed. Gruppen kan gøre os kloge på, hvad der skal til, hvis de offentlige arbejdspladser vil holde længere på de akademikere, de allerede har.

Jobstartere i det offentlige – mellem ønskejob og desperation

Godt halvdelen af jobstarterne valgte at søge deres nuværende job, fordi det på alle måder opfyldte deres ønsker. Heroverfor har en lille halvdel været mindre afklarede eller fokuserede i deres jobsøgning. Hver tredje angiver, at

de havde begrænset indsigt i de arbejdsopgaver og udviklingsmuligheder, som det offentlige kunne tilbyde, inden de valgte et job i sektoren.

Næsten hver tredje jobstarter angiver, at de valgte deres nuværende job i mangel på bedre muligheder. En del jobstartere angiver direkte, at deres valg primært handlede om at komme ind på arbejdsmarkedet. Blandt kommentarerne i et af de åbne svarfelter i spørgeskemaet om årsagen til jobstarternes jobvalg: "glad for bare at få et job", "det var det eneste mulige", "rent tilfælde – desperat", "en fast indtægt", "et job er bedre end dagpenge" og "ville gerne til Bornholm". Nok befinder det store flertal af de offentligt ansatte akademikere, som deltager i undersøgelsen, sig i deres ønskejob, men en stor minoritet af jobstartere må gå mere pragmatisk og ydmygt til biddet.

Jobstarterne vægter respons, sparring og dialog højt

De dimensioner, som flest jobstartere placerer blandt de tre vigtigste for at vælge deres nuværende job i den offentlige sektor, er, at de "i jobbet fik opgaver og funktioner, der svarede til deres uddannelsesmæssige kvalifikationer og ønsker"; "at de i jobbet fik mulighederne for at arbejde med netop det arbejdsområde og de opgaver, som interesserer dem mest"; og "at de i jobbet fik et godt afsæt for deres karrieremæssige muligheder senere hen".

Jobbet skal altså først og fremmest matche jobstarternes uddannelsesmæssige kvalifikationer og levere rammen for deres faglige og professionelle udvikling. De særlige offentlige styrkepositioner får dermed markant mindre betydning. Begrænsede 4 pct. prioriterer, "at de i jobbet fik en arbejdsplads, som er til nytte for samfundet" blandt de tre vigtigste forudsætninger for at vælge deres

AKADEMIKERE UNDER 35 ÅR

424 af de 2322 offentlige ansatte akademikere, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, falder inden for alderskategorien under 35 år. Det svarer til 18 pct. af respondenterne. De har gennemsnitligt været færdige med deres uddannelse i 3 år og har knap 2 års anciennitet i deres nuværende job.



Hvordan undgå praksischock?

Forhåndsviden om, hvad jobbet egentlig indebærer, er en mangelvare. Det gælder både blandt de jobstartere, der har ønsket sig et job i det offentlige, og blandt de mere pragmatiske. For mange er det offentlige en sort boks, som det er svært at gennemskue hvad indeholder. Mange bliver overraskede – både positivt og negativt – over jobbets egentlige indhold. Risikoen for et forkert match er derfor betydelig.

- Hvordan sikrer ledelse og HR-afdeling den nødvendige forventningsafstemning, så nyansatte akademikere i det offentlige undgår praksischock?
- I hvilket omfang kan turnusordninger eller trainee-forløb bidrage til, at både medarbejder og arbejdsplads kan lære hinanden at kende og sikre et optimalt match?
- Hvordan kan employer branding, arbejdet med at forbedre den opfattelse som nuværende og potentielle medarbejdere – samt andre interessenter og samarbejdspartnere – har af organisationen som arbejdsplads, bidrage til at undgå praksischock?

job. Samme andel prioriterer muligheden for at arbejde med mennesker.

Kun 1 pct. prioriterer muligheden for at komme tæt på politiske beslutningsprocesser blandt de tre vigtigste forudsætninger for at vælge deres job. Det er ellers et af de forhold, hvor den offentlige sektor klart kan adskille sig fra den private sektor. I den sammenhæng er det også ganske interessant, at kun godt hver femte jobstarter ser deres nuværende job i den offentlige sektor som et aktivt fravalg af et job i den private sektor.

I undersøgelsen angiver otte ud af ti af jobstarterne, at det er særligt vigtigt for dem at få direkte respons på deres arbejde. Syv ud af ti jobstartere angiver, at det er særligt vigtigt, at de oplever, at ledelsen værdsætter deres indsats, mens otte ud af ti tillægger det afgørende eller stor betydning, at de har adgang til sparring med ledelsen og erfarne kolleger.

Anerkendelse er vigtig, men tilbagemeldingen fra jobstartere i de kvalitative interviews er, at den skal balanceres nøje.

”Den anerkendende ledelse, hvor man fokuserer på det positive, er kendetegnede for min afdeling. I starten blev der gjort en ekstra indsats. Jeg fik en mail fra chefen eller et klap på skulderen. Min chef har også videregivet ros fra folk, jeg har samarbejdet med. Det betyder enormt meget, for i starten er man jo usikker. Men det kan også blive så anerkendende, at man tænker ’er det nu også rigtigt?’ Jeg vil lige så gerne have at vide, når tingene ikke er okay.”

Specialist, kvinde, 28 år.

Jobstarterne er den af alle aldersgrupper i undersøgelsen, der prioriterer et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger højest. De er i særlig grad afhængige af en god relation til deres kolleger i forbindelse med at blive integreret på arbejdspladsen og i forhold til at kunne trække på indsigt og hjælp i forbindelse med at klare deres opgaver. Derfor er det positivt, at jobstarterne samtidig er den kategori, hvor den største andel, nemlig 78 pct., angiver, at de løbende kan diskutere deres opgaver med

Hvornår er en opgave færdig?

Den offentlige sektor er i disse år i et krydspres fra flere sider. Mange steder betyder det en øget opgavemængde. Samtidig er mange akademikere, særligt i specialist- og behandlerprofilen, meget opmærksomme på kvaliteten af eget arbejde og kan opleve stor frustration, når enderne ikke kan mødes. Det aktualiserer behovet for en diskussion af, hvilke opgaver der er de primære, samt hvornår en opgave er færdig. I den forbindelse må man sætte ord på, om man sigter mod en 100-procents-opgaveløsning, eller om ledelse og medarbejdere i fællesskab indstiller sig på, at en 80-procents-løsning kan være god nok.

- Hvordan sikrer man, at medarbejdere og ledere har samme billede af, hvad der er afdelingens og medarbejderens kerneopgave(r), og hvad der er sekundære opgaver, der kun løftes, når der er tid?
- Hvordan sikrer man en ensartet forståelse blandt ledere og medarbejdere om, hvornår en opgave er løst godt nok?
- Hvad gør man i de perioder, hvor tids- og ressourcepres betyder en opgaveløsning, der ligger under et niveau, som medarbejderen (særlig som specialist eller behandler) finder acceptabelt?

kompetente kolleger, og hvor den største andel angiver, at ledelsen imødekommer deres ønske om nye opgaver og ansvarsområder.

”Jeg har hurtigt fundet ud af, at her er alt for travlt til, at man kan løse tingene 100 pct. hver gang. Det er en prioritering, og nogle gange bliver tingene løst 70-80 pct., og der vil jeg gerne have at vide, hvis det ikke er godt nok.”

Specialist, kvinde, 28 år.

Citatet fra den 28-årige kvinde, der arbejder i sit første job i en kommune, opsummerer meget præcist et centralt dilemma. Nemlig at det store flertal oplever, at der er så travlt, at det er nødvendigt at prioritere i opgaverne og i nogle tilfælde slække på kvaliteten. Den oplevelse synes at være særligt problematisk for specialister og behandlere. Behovet for løbende og præcis feedback på opgaveløsning, både positiv og negativ, bliver endnu mere vigtig i den travle organisation, hvor medarbejdere hurtigt skal lære at prioritere i opgaver og sigte efter fælles kvalitetsmål. Jo travlere medarbejdere, jo mere behov er der for præcis feedback på opgaveløsningen.

Vejen til mestring for jobstartere går også ud på at kunne fokusere og dykke ordentligt ned i opgaverne. Jobstarterne har således en lidt større andel, som tillægger det stor betydning at have tid til at kunne fordybe sig i opgaverne. Den markant største andel, nemlig 28 pct. af denne gruppe mod 22 pct. af de erfarne, trives bedst med at kunne fokusere på én opgave ad gangen. Endelig er de også dem, som trives bedst med at arbejde med et afgrænset stofområde. Forskellene er ikke overvældende, men de er signifikante og konsekvente.

Det offentlige som springbræt

Mere end hver anden jobstarter, som har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, betragter et job i det offentlige som et godt sted at starte sin karriere. Af de kvalitative interviews fremgår det, at der hersker en udbredt oplevelse af, at der i højere grad vil blive taget hånd om en i et job i det offentlige end i den private sektor.

”Man er lidt mere beskyttet. Der er et større netværk i det offentlige som ny, end hvis man er i det private. Der er bedre mulighed for at komme med som føl end i det private. Særligt hvis det er en mindre virksomhed, kan man godt frygte, at der ikke er det samme overskud, og at der skal leveres fra dag ét på en hel anden måde.”

Specialist, mand, 27 år.

Der hersker også en udbredt forestilling om, at arbejdspladserne i den offentlige sektor har en vis rutine i at rekruttere nyuddannede akademikere: at der i større omfang gennemføres introduktionsforløb, at man starter lidt mere forsigtigt; og at der i det hele taget bliver passet lidt mere på de nyansatte. Omvendt hersker der også en udbredt forestilling om, at det i den private sektor er mere lige på og hårdt, med fokus på resultater og bundlinje fra første dag.

Mange akademikere ser tilsyneladende deres begynderjob i det offentlige som en mulighed for at styrke kompetencerne inden deres videre karriere. Men mens de offentlige arbejdspladser tillægges mange kvaliteter som begynderarbejdsplads, er mobiliteten mindre udtalt, hvis arbejdspladserne ikke kan levere på samme høje klinge i forhold til et mere langsigtet udviklingsperspektiv.

”Jeg tror, det her er en god stilling til nyuddannede. Men det er højest spændende i et års tid, fordi der ligesom er et årshjul, hvor der skal laves kontrakter, rapporter og et vist antal møder med institutioner. Alle processerne er nye for mig, så det er svært at sætte sig ind i. Men om et år vil det være kedeligt, så er det ren drift, og der vil ikke være meget udvikling længere. Denne type job vil ikke være spændende for ret mange i mere end et års tid. Måske kan de finde en, der har temperament til at være her i mange år, men jeg tror det ikke.”

Specialist, mand, 29 år.

Halvdelen af jobstarterne forventer dog, at de fortsat vil være på deres arbejdsplads om tre år. Dette tyder på, at rigtig mange offentlige arbejdspladser formår at integrere nye medarbejdere, så man både holder dem ”i hånden” og fastholder et udviklingsperspektiv ved løbende at tilbyde

nye og mere udfordrende arbejdsopgaver. På den måde konverteres de nye medarbejdere til erfarne nøglemedarbejdere.

Imidlertid er det vigtigt at have fokus på den halvdel af jobstarterne, som forventer, at de i løbet af de næste tre år vil foretage et jobskifte, og på hvorvidt man vil arbejde for at holde på disse. Den mest oplagte vej til fastholdelse synes igen at være at fokusere på den løbende forventningsafstemning mellem ledelse og medarbejder. Den der ikke blot handler om indsatsen på aktuelle opgaver, men også om en fælles fremtid.

Gruppen af jobstartere har den største andel, som betragter det at blive udfordret og lære nyt i jobbet som et af de tre vigtigste forhold ved et job. Det er også blandt de yngste akademikere, man finder den største andel, som prioriterer muligheden for at brænde for netop de arbejdsopgaver, som deres arbejde rummer, højest. De kvalitative interviews tyder på, at konverteringen fra pragmatisk tilvalg til ønskejob ikke mindst handler om at give akademikernes adgang til de udviklende, engagerende arbejdsopgaver.

De yngste akademikere er samtidig den gruppe, hvor den mindste andel prioriterer den positive relation til ledelsen i top-3. Imidlertid synes relationen til ledelsen at være væsentlig, når det kommer til efteruddannelse og kompetenceudvikling. Sammenligner man den yngste gruppes oplevelse af den faktiske relation til ledelsen – samarbejde, anerkendelse, lydhørhed over for ønsker om nye opgaver eller ansvarsområder – med deres ældre, mere erfarne kollegers, synes de yngste i højere grad at nyde ledelsens opmærksomhed. Se figur 6.

Mellemgruppen stiller flest krav, men er også de mest udfordrede

De 35-44-årige akademikere har efterhånden været på arbejdsmarkedet et stykke tid. De har i snit 10 års anciennitet på arbejdsmarkedet, har tre jobskifte bag sig og har nu siddet små fire år i deres nuværende stilling. Derfor overrasker det heller ikke, at ønsket om at blive udfordret og lære nyt i jobbet har meget stor betydning på listen over de forhold, som de 35-44-årige tillægger størst betydning i et job. Øverst på listen står i stedet det at brænde for netop de arbejdsopgaver, som jobbet rummer. 45 pct. af aldersgruppen placerer ønsket om at brænde for netop de arbejdsopgaver, som jobbet rummer, i top-3.

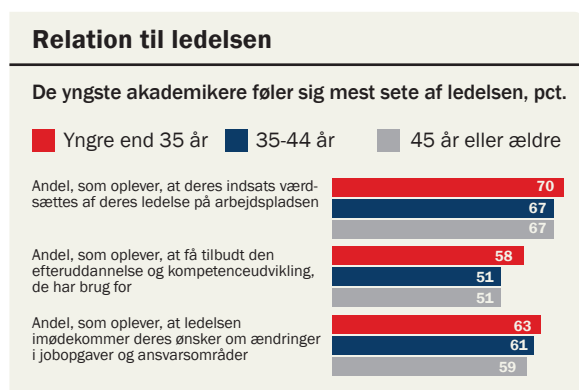
”Jeg har det store privilegium, at jeg har et job, jeg synes er spændende. Jeg kan lave spændende projekter selv, og jeg kan få nogen til at lave spændende projekter. Jeg kan få lov til at formidle noget i nyhedsmedierne, når der er nogle aktuelle ting. Jeg ville læse artiklerne, uanset om jeg havde det her job eller ej, og så er det da et stort privilegium at få lov til at arbejde med det.”

Forsker, mand, 42 år.

Det er i gruppen af 35-44-årige akademikere, vi finder flest med hjemmeboende børn mellem 0-10 år. 42 pct. har således børn på mellem 0-5 år, og 45 pct. har børn på mellem 6-10 år. Og ligesom deres yngre kolleger gør det, prioriterer de muligheden for fleksible arbejdstider højt. 38 pct. placerer således dette forhold blandt de tre forhold, som de tillægger størst betydning i et job mod mere be-

AKADEMIKERE MELLEM 35-44 ÅR

595 af de 2322 offentlige ansatte akademikere, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, falder inden for alderskategorien 35-44 år. Det svarer til 26 pct. af respondenterne. Det er i gennemsnit 10 år siden de blev færdige med deres uddannelse, og de har knap 4 års anciennitet i deres nuværende job.



Figur 6: N= 2322. Jobstarterne oplever i højere grad end deres ældre kolleger, at ledelsen værdsætter deres indsats, og at de får tilbudt den kompetenceudvikling og de ændringer i jobindhold, de efterspørger.



grænsede 21 pct. blandt de +45-årige akademikere. Og for dem, der ikke har muligheden for fleksible arbejdstider, som fx behandlerne, er det nødvendigt at bruge energi på at indrette sig, så hverdagen kan hænge sammen.

”Nu har vi fået en rengøringsdame, det har jeg måtte erkende er nødvendigt, og så har jeg en døgninstitution til mine børn, men det bruger jeg faktisk ikke så meget, mine forældre træder til.”

Behandler, kvinde, 35 år.

Oplevet travlhed

Erfaring og anciennitet i jobbet gør, at der er stor efterspørgsel efter de 35-44-åriges tid og ressourcer. Gruppen har den største andel, 76 pct., der angiver, at de har mange forskellige opgaver, der helst skal løses samtidig. De er også den aldersgruppe, der hyppigst angiver, at de ikke har passende tid til det, de anser for at være deres kerneopgaver – omend de heller ikke tillægger det samme betydning som de ældste akademikere over 45 år. Alligevel kan travlheden gå hen og blive en alvorlig udfordring, særligt hvis der ikke er opmærksomhed på at håndtere den ordentligt og tale om de nødvendige prioriteringer.

”I perioder har det været meget stressende. Når man hele tiden har kniven for struben, så er det for meget. Der har været en del, der er gået ned med stress, mens jeg har været her. Men vores chefer meget god til at snakke med os om, hvad vi så skal prioritere – for at prioritere er den eneste mulighed ...”

Specialist, kvinde, 44 år.

Der er ikke de store forskelle mellem aldersgrupperne i forhold til, om man oplever, at man altid kan løse de vigtigste opgaver med høj kvalitet. De 35-44-årige angiver i højere grad end deres ældre kolleger at kunne sige nej til arbejdsopgaver, hvis de har for travlt. Der er dog en risiko for, at det også betyder, at en række af de sjove opgaver falder ud og ikke bliver nået. Flere giver i hvert fald udtryk for, at det kan være svært til at finde tilstrækkelig tid til udviklingsarbejdet og den ekstra indsats, der sikrer det gode resultat.

”Jeg synes, at det kniber med tid til udviklingsarbejdet, og alle kollegerne har det sådan. Det er sådan lidt con amore. Det er ildsjælsarbejde. Jeg har fx lavet et studierejseprojekt med en kollega, hvor vi selv har skrabet pengene sammen, fundet samarbejdspartnere i industrien og skabt kontakterne i udlandet. Det fik vi kun 20 timers løn for, men jeg gjorde det alligevel. Men det ligger jo også meget i min egen idé om, hvor godt jeg vil udføre mit arbejde.”

Underviser, kvinde, 41 år.

Relation til ledelsen og udviklingsperspektiv i jobbet

Blandt de 35-44-årige finder vi den mindste andel af akademikere, som oplever, at de får tilbudt den kompetenceudvikling og efteruddannelse, de har brug for. Gruppen har både den mindste andel, som oplever, at deres indsats værdsættes af ledelsen, og den mindste andel, som oplever

Hvordan fastholdes begejstringen?

Undersøgelsen peger på, at der hos de mere erfarne medarbejdere kan opstå en vis frustration, når den stejle læringskurve efter de første år begynder at klinge af.

- Hvordan kan ledelse og HR-afdeling sikre erfarne medarbejdere et interessant job, når nyhedens interesse og mulighederne for fortsat udvikling begynder at klinge af?
- Hvordan håndterer ledelse og HR-afdeling mellemgruppens potentielle frustration uden at sætte deres solide arbejdsevne over styr?

at have et velfungerende samarbejde med deres nærmeste leder. Forskellene er beskedne, men de er signifikante og konsekvente.

”Jeg synes, vi mangler penge til at tage på de kurser, jeg godt kunne tænke mig, hvis jeg skulle udvikle mig for alvor. Det er ikke godt, hvis man har lyst til at udvikle sig. Også selvom det er klart, at man har meget samspil med kolleger og på den måde udvikler sig ad bagvejen. Men sådan nogle CV-værdifulde kurser, de udebliver.”

Underviser, mand, 39 år.

Gruppen af 35-44-årige har samtidig den mindste andel, som oplever, at de har en klar fornemmelse af, hvad der skal til for at avancere, selvom de egentlig er klar til og ønsker sig nye udfordringer og ansvar. De 35-44-årige er faktisk den aldersgruppe blandt de offentligt ansatte akademikere, som er mest parate til ændringer i deres arbejdsopgaver og ansvarsområder. 64 pct. ønsker sig ændringer i deres arbejdsopgaver og ansvarsområder. Det er også i denne mellemgruppe, at vi finder den største parathed til mere ledelsesansvar. Det ønsker godt en femtedel sig. Samtidig ønsker 19 pct. sig mere udviklingsorienteret arbejde og 16 pct. mere specialisering. Men de har samtidig den mindste andel, som oplever, at ledelsen imødekommer deres ønsker om ændringer i jobopgaver og ansvarsområder.

Endelig er der færrest blandt de 35-44-årige, der prioriterer at have et godt samarbejde med de nærmeste kolleger. Det kan skyldes flere ting. At familien er det altoverskyggende fokus, at de fagligt hviler nok i sig selv og derfor har mindre behov for sparring, men også at der er en vis konkurrence med kollegerne om de advancementsmuligheder, som er så eftertragtede.

”Hvis man ikke gør sit for at holde sig til og være med, så er der jo nogle andre, der løber med de spændende opgaver. Det er jo desværre bagsiden af medaljen i forhold til at have et godt kollegialt fællesskab, at godt nok klapper vi hinanden på skulderen og drikker bajere sammen og den slags, men i sidste ende skal vi alligevel ind og kæmpe om de samme advancementsstillinger”

Specialist, mand, 36 år.

Hvordan fordeler vi opgaverne bedst?

Undersøgelsen viser en tendens til, at succes avler succes, og at de i forvejen begejstrede og motiverede medarbejdere får den største andel af de attraktive opgaver. Det kan gøre de mindre begejstrede eller frustrerede endnu mere frustrerede, og det kan øge risikoen for, at de begejstrede bliver overbelastede.

- Hvordan sikrer ledelse og HR-afdeling, at medarbejderne bliver inddraget mere i fordelingen af opgaver, så de engagerede bliver udfordret, men ikke overbelastede, og så de mere frustrerede får adgang til det attraktive felt og de udviklende opgaver?

De ældste akademikere er mest tilfredse

Det er blandt de ældste akademikere i den offentlige sektor, at flest betragter deres job som et ønskejob. Næsten halvdelen af de +45-årige akademikere synes, at deres job fra starten var et ønskejob og fortsat er det. De +45-årige har imidlertid også den største andel (18 pct.), som pointerer, at jobbet fra start var et ønskejob, men at det ikke har udviklet sig så godt, som de håbede, og i dag ikke længere er deres ønskejob.

Gruppen har den største andel, som angiver, at de brænder for netop de arbejdsopgaver, som deres arbejde rummer. Det er også blandt de ældste, at vi finder flest, der angiver, at de har gode forudsætninger for at lave deres opgaver med høj kvalitet. Gruppen har også markant færrest, som betragter det at blive udfordret og at lære nyt i jobbet, blandt de tre forhold ved et job, som de tillægger størst betydning.

Når det handler om kompetenceudvikling, vægter de +45-årige ikke sparring med erfarne kolleger og ledelsen lige så højt som deres yngre kolleger. Gruppen søger derimod i høj grad deres kompetenceudvikling og efteruddannelse uden for arbejdspladsen. De erfarne medarbejdere er rygraden i det offentlige praksisbaserede kompetenceudvikling, som prioriteres højt af særligt jobstarterne, men de erfarne er i høj grad også afhængige af at kunne hente ny inspiration og nye redskaber udefra. Det er også i denne gruppe, at flest tillægger det stor betydning selv at kunne tage initiativ til kompetenceudvikling.

Det er også i denne gruppe, man finder den største andel, der mener, at relationen til ledelsen er blandt de vigtigste forhold i jobbet. De er den aldersgruppe, der tillægger det størst betydning, at deres indsats bliver værdsat. Omvendt ønsker de +45-årige heller ikke, at der bliver sat spørgsmålstegn ved deres kompetencer og erfaring.

”For en som mig med en lang videregående uddannelse og det CV og de kompetencer, jeg har, er det helt uacceptabelt at skulle tage imod ordrer fra en oversygeplejerske, helt uacceptabelt. Det er det.”

Behandler, kvinde, 50 år.

De ældste akademikere er den gruppe, der tillægger det størst betydning, at deres indsats i jobbet betyder en forskel i samfundet. Sammenlignet med de andre aldersgrupper finder vi i denne gruppe den største andel, der markerer, at det at gøre en forskel er på top-3 over betydningsfulde faktorer i jobbet. I forhold til mere ”lavpraktiske” forhold som tryk i ansættelsen er det også i denne

gruppe, man finder den største andel, der føler sig tryk i ansættelsen.

De +45-årige har den største andel, som trives med at have flere opgaver på en gang, men den mindste andel, som trives med at have mange deadlines. En forklaring kan være, at med erfaring og anciennitet kommer også større ansvar og større arbejdsomfang, og det har man indstillet sig på. Men man insisterer samtidig mest på at have tid til opgaverne og selv stå på mål for planlægningen af arbejdsopgaverne. Og måske er det grunden til den begrænsede begejstring for deadlines, fordi mange deadlines presser dem i forhold til at levere med den ønskede kvalitet.

De +60-årige vil have ro, respekt og rutiner

De +60-årige akademikere i den offentlige sektor dyrker erfaringens tre R'er: ro, respekt og rutiner. De oplever ikke i samme grad som deres yngre kolleger, at deres nuværende job skaber mangfoldige muligheder for alternativer på arbejdsmarkedet. Til gengæld er de i reglen også mere tilfredse med deres job end deres yngre kollegaer. Således betragter 76 pct. af de +60-årige deres job som et ønskejob. De +60-årige er i højere grad stolte af deres job og arbejdsplads og tillægger det større betydning, at der hersker respekt og prestige om deres arbejdsplads.

”Det giver en stor tilfredsstillelse at føle, at man bliver hørt og taget alvorligt.”

Behandler, mand, 64 år.

De ældste akademikere i det offentlige oplever i større udstrækning end de yngre akademikere, at de har gode forudsætninger for at løse deres arbejdsopgaver, og at de leverer en høj kvalitet. De prioriterer i højere grad det at være offentligt ansatte, og at deres indsats gør en forskel i samfundet:

”Jeg synes jo, at man skal yde til det samfund, man lever i. Man er en del af det og er med til at gøre det til det, det er ... Man kan jo mene, at hvis man vælger at gå ind i et privat firma, der sælger sæbe eller Coca-Cola, yder man måske også noget for samfundet, det vil nogle måske føle, at de gør, men det ville jeg ikke selv føle, at jeg gjorde.”

Underviser, kvinde, 62 år.



AKADEMIKERE OVER 45 ÅR

1303 af de 2322 offentlige ansatte akademikere, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, er over 45 år gamle. Det svarer til 56 pct. af respondenterne. Det er i gennemsnit 23 år siden, de blev færdige med deres uddannelse, og de har knap 7 års anciennitet i deres nuværende job.

Særkørsler på de ældste akademikere

Der indgår 336 respondenter over 60 år i den kvantitative undersøgelse. Det svarer til 15 pct. Det er i gennemsnit 32 år siden, de blev færdige med deres uddannelse, og de har godt 8 års anciennitet i deres nuværende job. Disse respondenter indgår også i gruppen af +45-årige, men får derudover særlig opmærksomhed. Der er en overrepræsentation af ledere og mandlige respondenter i denne gruppe. Således er 68 pct. af de +60-årige mænd mod kun 32 pct. under 60 år. De største andele af +60-årige finder man blandt behandlere og undervisere, men der er relativt få blandt generalisterne. Samtidig sidder 50 pct. flere af de +60-årige som eneste akademikere i deres afdeling sammenlignet med de under 60-årige.

De ældre vil have respekt

De +60-årige prioriterer ro, regelmæssighed og rutiner, pct.

■ yngre end 60 år ■ 60 år eller ældre



Figur 7: N = 2322. Der er betydelige forskelle i de forskellige aldersgruppers prioriteringer af, hvad der er vigtigst i et job. De ældste akademikere vægter bl.a. højere end deres yngre kolleger, at der hersker respekt om deres arbejdsplads, og at deres indsats gør en forskel i samfundet.

Samtidig insisterer de +60-årige på at have passende tid til deres opgaver og gode forudsætninger for at kunne løse dem med tilfredsstillende kvalitet. Det kan være en forklaring på, at de i mindre grad end deres yngre kolleger trives med at arbejde med mange deadlines.

Alt peger altså på, at de +60-årige akademikere i det offentlige typisk trives, at de i høj grad oplever at mestre deres opgaver, og at deres indsats anerkendes og værdsættes af ledelsen. Og selvom de insisterer på at have passende tid til opgaverne, så ser det faktisk også ud til, at de er bedre til at styre uden om den værste travlhed. I hvert fald oplever de +60-årige i højere grad end deres yngre kolleger, at de har passende tid til deres kerneopgaver, indflydelse på opgavemængden i deres job, og at de har de nødvendige forudsætninger for at kunne levere høj kvalitet.

I modsætning til hvad man kunne forvente, er de +60-årige ikke ved at forlade deres job. Således forventer ca. 7 ud af 10 fortsat at være på deres job om et år. Dermed adskiller de ældre sig ikke fra deres yngre kolleger. Og selv i et treårigt perspektiv forventer 43 pct. fortsat at være på deres job mod 54 pct. af de yngre respondenter. Det til trods for at de +60-årige i snit har rundet de 66 år og dermed allerede ligger over den gældende pensionsalder.

"Jeg tror aldrig, jeg går på fuldtidspension, men jeg vil gerne have en anden balance mellem arbejde og fritid, for jeg arbejder for meget. Jeg har aldrig arbejdet så meget som nu. Og det er jo helt op i ministerierne, at der ikke er noget, der hedder seniorpolitik ... og det synes jeg er lidt grotesk."

Forsker, mand, 64 år.

Kvinderne kommer ...

Der arbejder flere kvindelige end mandlige akademikere i det offentlige. Det er i særlig grad i den nye generation af akademikere, der er strømmet til sektoren inden for de senere år, at kvindernes andel er betydeligt større. Blandt de ældre akademikere med lang anciennitet i jobbet er der stadig flere mænd end kvinder.

Kvinderne arbejder i højere grad i generalistfunktioner. En større andel kommer med en humanistisk, pædagogisk eller sundhedsvidenskabelig baggrund. En større andel trives med at have flere sideløbende opgaver samtidig, mange deadlines og at arbejde med varierende stofområder.

Der er en klart større andel af kvinderne end mændene i denne undersøgelse, der har hjemmeboende småbørn mellem 0 og 5 år (21 pct. mod 12 pct.). Det skyldes blandt andet, at de kvindelige akademikere i undersøgelsen er yngre end deres mandlige akademikerkolleger.

De yngre kvinder synes at være mere tilbøjelige til at have valgt deres job pragmatisk. Færre angiver nemlig, at deres job har været et ønskejob fra starten, og flere, at det ikke har været et ønskejob på noget tidspunkt. Kvinderne har samtidig den største andel, som prioriterer muligheden for fleksible arbejdstider blandt top-3.

En større andel af kvinderne prioriterer dels at blive udfordret og lære nyt og dels, at de gerne vil brænde for opgaverne på jobbet. Kvinder prioriterer også den faglige dialog med kompetente kolleger og adgangen til efteruddannelse for at løse deres nuværende arbejdsopgaver med høj kvalitet.

Mændene er mere fokuserede på karriere, men har samtidig den største andel, der prioriterer, at deres indsats gør en forskel i samfundet. En forskel, der er særligt tydelig blandt mandlige ledere. En større andel af mændene efteruddanner sig for øjeblikket på eget initiativ. En markant større andel af mændene, 28 pct. mod 17 pct. blandt kvinderne, angiver at være ledere med personaleansvar. Dette kan i nogen grad forklares ved længere arbejds erfaring og anciennitet i jobbet. Mændene har flest jobskifte bag sig. I gennemsnit har de haft fire jobs forud for det nuværende mod kvindernes tre, men de har samtidig været længere tid i deres nuværende job, seks år i gennemsnit mod kvindernes fire år.

Småbørn påvirker syn på jobbet

Mange akademikere i den offentlige sektor er småbørnsforældre. I undersøgelsen har godt en tredjedel børn under ti år. Andelen er størst blandt mellemkategorien af 35-44-årige og mindst blandt de unge under 35 år.

Kønnet spiller tilsyneladende en ganske væsentlig rolle for småbørnsforældres perspektiver på jobbet. Blandt kvinder med småbørn prioriterer 50 pct. muligheden for fleksible arbejdstider blandt de tre vigtigste forhold i jobbet, 84 pct. oplever faktisk at have muligheden. Hos mænd med småbørn prioriterer 36 pct. muligheden for fleksible arbejdstider blandt de tre vigtigste forhold i jobbet, 77 pct. oplever at have muligheden.

De mandlige småbørnsforældre virker til gengæld som de mest tilbøjelige til at påtage sig forsørgerrollen. De har den største andel, som vægter jobsikkerhed, og at lønnen matcher indsatsen blandt de tre vigtigste ting ved jobbet. Det betyder ikke, at de nødvendigvis er mere tilfredse med deres job. De mandlige småbørnsforældre

har faktisk den største andel, som ønsker ændringer i deres job, og blandt småbørnsfædrene er der en stor overrepræsentation, der ønsker ændringer – særligt i retning af mere ledelsesansvar. De er samtidig den gruppe, hvor færrest oplever, at deres ledelse imødekommer deres ønsker om nye opgaver og ansvarsområder.

Den offentlige sektors arbejdspladser synes at være ganske godt gearret til at imødekomme de kvindelige småbørnsforældres behov for balance mellem arbejde og familieliv. Og de kvindelige småbørnsforældre oplever i højeste grad, at deres leder imødekommer deres ønsker om nye opgaver og ansvarsområder.

Småbørnsforældre har den højeste mentale jobmobilitet – det gælder både for mænd og kvinder. De angiver altså den laveste sandsynlighed for fortsat at være i jobbet om et og tre år. Der er ikke bastante forskelle, men de er konsekvente.

Regionerne har størst jobtilfredshed

Regionen synes at være den offentlige arbejdsplads med størst tilfredshed. Her finder man den markant største andel, som angiver, at et job i regionen fra start af og frem til i dag er et ønskejob. Næmlig 55 pct. mod 40 pct. i kommunerne og 47 pct. i staten. Det er samtidig blandt de regionalt ansatte akademikere, at man finder den største andel, der har det at brænde for netop deres arbejdsopgaver i top-3.

Og jobbet i regionen holder tilsyneladende, hvad det lover. I hvert fald er det blandt de regionalt ansatte akademikere, at man finder flest, der angiver, at deres ledelse imødekommer deres ønsker om nye opgaver og ansvarsområder. Det er også hos de regionalt ansatte, at færrest oplever, at deres nuværende job fra starten var et ønskejob for dem, men at det ikke har udviklet sig så godt, som de håbede, og i dag ikke er deres ønskejob. Det er samtidig også den type arbejdsplads, som færrest har forladt til fordel for et andet job.

Regionernes primære ansvarsområde er sundhedssektoren, og det er da også et flertal af de regionalt ansatte, der hører til i behandlerprofilen. Det betyder, at en række særlige forhold gør sig gældende for denne gruppe, der f.eks. for en stor dels vedkommende har været gennem turnusforløb, der giver et naturligt højere antal jobskifte. Det er også blandt regionalt ansatte, at flest angiver, at det inden for deres felt er afgørende, at man løbende efteruddanner sig. Det er her, flest siger, at deres job giver mulighed for, at de løbende kan efteruddanne sig. Og endelig finder man også i regionerne den største andel, som angiver, at de får tilbudt den efteruddannelse og kompetenceudvikling, som de har brug for.

Oplevelse af egen indsats på opgaverne er høj. De regionalt ansatte akademikere har med 73 pct. den største andel, som angiver, at de altid kan løse de vigtige opgaver med tilfredsstillende kvalitet.

De regionalt ansatte har også den største andel, som føler sig trygge i deres ansættelse. Her er flest, der har en klar fornemmelse af, hvad der skal til for at avancere, og endelig har regionerne også den største andel, der oplever, at deres løn matcher deres indsats. Til gengæld har de regionalt ansatte den markant mindste andel, som oplever mulighed for fleksible arbejdstider.

De regionalt ansatte er den gruppe, som har den længste anciennitet i deres nuværende job, men også den

Den vigtige balance



Der er travlt, også i det offentlige. Ikke desto mindre hersker der mange myter om det offentlige som en arbejdsplads med bedre arbejdstider og et lavere tempo end i det private. Den opfattelse er, som beskrevet, særligt gældende for de unge jobstartere. En stor andel af kvindelige akademikere med småbørn vægter muligheden for fleksible arbejdstider højt – sandsynligvis for at få familie- og arbejdsliv til at hænge sammen. Samtidig viser undersøgelsen, at de akademikere, der forlader den offentlige sektor til fordel for den private, lægger mere vægt på fleksible arbejdstider.

- Hvordan sikrer lederne og medarbejderne i dialog den bedste mulige balance mellem arbejds- og familieliv for akademikere i det offentlige?
- Hvilke forventninger skal afklares med nye medarbejdere, og hvordan sikrer man den bedste balance, i takt med at medarbejderens personlige situation ændres?

gruppe, som har det højeste antal tidligere arbejdspladser bag sig. Det skyldes bl.a. den store andel behandlere, der gennem deres turnusforløb bliver tvunget til at prøve kræfter med mange forskellige arbejdspladser. Der er altså ikke tale om en gruppe, som er gået begejstrede ind ad døren, som unge nyuddannede og bare er blevet. De har fra jobskifte til jobskifte gjort sig erfaringer med, hvad de er gode til, og hvad de tænder mest på. Samtidig er de blevet stadig mere præcise på, hvad der udgør det attraktive akademikerjob for præcis dem. Den glædelige historie er, at det tilsyneladende går ganske fornuftigt for de regionale arbejdspladser med at indfri deres forventninger.

Et job i staten giver prestige

En ansættelse i staten er forbundet med en vis prestige. Det er blandt akademikerne i staten, at man finder den største andel, der er stolte af at være ansat på deres arbejdsplads. Det gør sig gældende for 73 pct. Det hænger måske sammen med, at de statslige akademikerarbejdspladser har den største andel af akademikere ansat. Dermed er de stærke faglige centre med stor konkurrence.

Næsten syv ud af ti af de statsligt ansatte akademikere er ansat et sted, hvor mindst halvdelen af deres kolleger er akademikere. Under 3 pct. er ansat som eneste akademiker i deres afdeling. Det er et af statens vigtigste trumfkort i rekrutterings- og fastholdelsesspørgsmål. Især når man holder sig for øje, hvor stor betydning det har for akademikere at være omgivet af andre akademikere.

Derimod har staten den største andel respondenter, der angiver, at deres nuværende job fra starten var et ønskejob for dem, men at det ikke har udviklet sig så godt, som de håbede, og derfor i dag ikke er deres ønskejob. Det kan bl.a. skyldes, at de ansatte i staten er dem, der har mindst fornemmelse af, hvad der skal til for at avancere. Alligevel har de statslige ansatte akademikere den største andel, som forventer at være på deres nuværende arbejdsplads om både et og tre år.

Det kan måske overraske, at flest statsligt ansatte akademikere peger på muligheden for fleksible arbejdstider som en af de tre kvaliteter, de synes betyder mest i et job. En forklaring kan være, at når man har travlt og forventer at få travlt, er det særligt vigtigt at kunne arbejde fleksibelt. Og fleksibiliteten er i høj grad til stede. Otte ud af ti statsligt ansatte oplever, at de rent faktisk har mulighed for fleksible arbejdstider. Det er den største andel i undersøgelsen.

Et arbejde i kommunen gør en forskel

I kommunerne finder vi den mindste andel akademikere, der fra starten oplever, at deres job var et ønskejob og fortsat er det – sammenlignet med akademikere i stat og regioner. Kommunerne er dog også det ansættelsesområdet, som bedst formår at tage revanche: De har nemlig den største andel ansatte, der angiver, at deres job ikke fra starten var et drømmejob, men at det har udviklet sig til at være det.

Kommunerne har den største andel akademikere, der prioriterer, at deres indsats gør en forskel i samfundet blandt top-3. Samtidig finder vi også her en større andel, der oplever, at deres indsats rent faktisk gør en forskel. Gruppen af kommunalt ansatte har også den største andel, der angiver, at de kan planlægge deres arbejdsdag, så det giver den balance mellem privatliv og arbejdsliv, som de ønsker.

Der er en overvægt af generalister i kommunerne. Måske er det derfor, at de kommunalt ansatte er bedre til at multi-taske end deres kolleger i stat og regioner. I hvert fald angiver en betydeligt større andel her end både blandt de statsligt og regionalt ansatte, at de trives ved at have flere opgaver sideløbende. Samtidig foretrækker næsten ni ud af ti af de kommunalt ansatte akademikere at arbejde med varierende stofområder i stedet for at koncentrere sig om et afgrænset område. Og det er ikke, fordi de kommunalt ansatte akademikere i undersøgelsen sidder i lederstillinger. Det gør kun 18 pct. mod hhv. 21 pct. i staten og 32 pct. i regionerne.

De kommunalt ansatte akademikere er i gennemsnit yngre end deres regionale og statslige kolleger. Det kan være en af forklaringerne på, at der er en mindre andel ledere blandt de kommunalt ansatte akademikere. De har også den mindste andel, som forventer at være på deres nuværende arbejdsplads om tre år, da mobiliteten er størst i de unge år. Risikoen for, at en kommunalt ansat akademiker er den eneste akademiker i sin afdeling, er mere end fem gange så stor som for en statsansat akademiker. Det giver en række udfordringer, da vi ved, at det at være ene akademiker i afdelingen eller på arbejdspladsen har betydning for akademikernes jobtilfredshed. Omvendt er der også en række muligheder i, at der er færre akademikere. Det giver mulighed for mere varierede opgaver og for større ansvar, og de kommunalt ansatte har da også en forholdsvis god fornemmelse af, hvad det kræver at avancere.

ØNSKEJOB ELLER EJ

De begejstrede, de positivt overraskede, de skuffede og de frustrerede pragmatikere

Der er store forskelle på, hvordan akademikere i den offentlige sektor oplever deres job, og hvordan de prioriterer. Som en del af denne undersøgelse er respondenterne opdelt efter deres syn på deres nuværende job. Akademikerne har vurderet, i hvilken grad deres nuværende job har været og fortsat er et ønskejob. På den baggrund er respondenterne samlet i fire undergrupper:

- **De begejstrede:** Respondenter, der har svaret ”mit nuværende job var fra starten et ønskejob for mig, og det er det fortsat”. De udgør 46 pct. af respondenterne.
- **De positivt overraskede:** Respondenter, der har svaret ”mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, men det har udviklet sig til et ønskejob for mig”. De udgør 21 pct. af respondenterne.
- **De skuffede:** Respondenter, der har svaret ”mit nuværende job var fra starten et ønskejob for mig, men det har ikke udviklet sig så godt, som jeg håbede, og i dag er det ikke længere mit ønskejob”. De udgør 16 pct. af respondenterne.
- **De frustrerede pragmatikere:** Respondenter, der har svaret ”mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, og det er stadig ikke mit ønskejob”. De udgør 17 pct. af respondenterne.

Opdelingen bruges til at identificere nogle af de faktorer, der har særlig betydning for de offentligt ansatte akademikeres opfattelse af det attraktive arbejde. Den viser også, hvilke grupper og kendetegn man skal være særligt opmærksomme på, når man vil udvikle attraktive arbejdspladser. Det er fokus i dette kapitel.

Tabellen til højre viser, at den gruppe, vi kalder de begejstrede, i snit har været fem år længere på arbejdsmarkedet end de frustrerede pragmatikere og har længere anciennitet i deres nuværende job – til gengæld har de

frustrerede pragmatikere lige så mange jobskifte bag sig i en væsentligt kortere karriere. Se tabel nedenfor.

De begejstrede har brugt et par jobskifte tidligere i karrieren til at spore sig ind på, hvad deres ønskejob skulle rumme. Til gengæld har de fundet det i deres nuværende job.

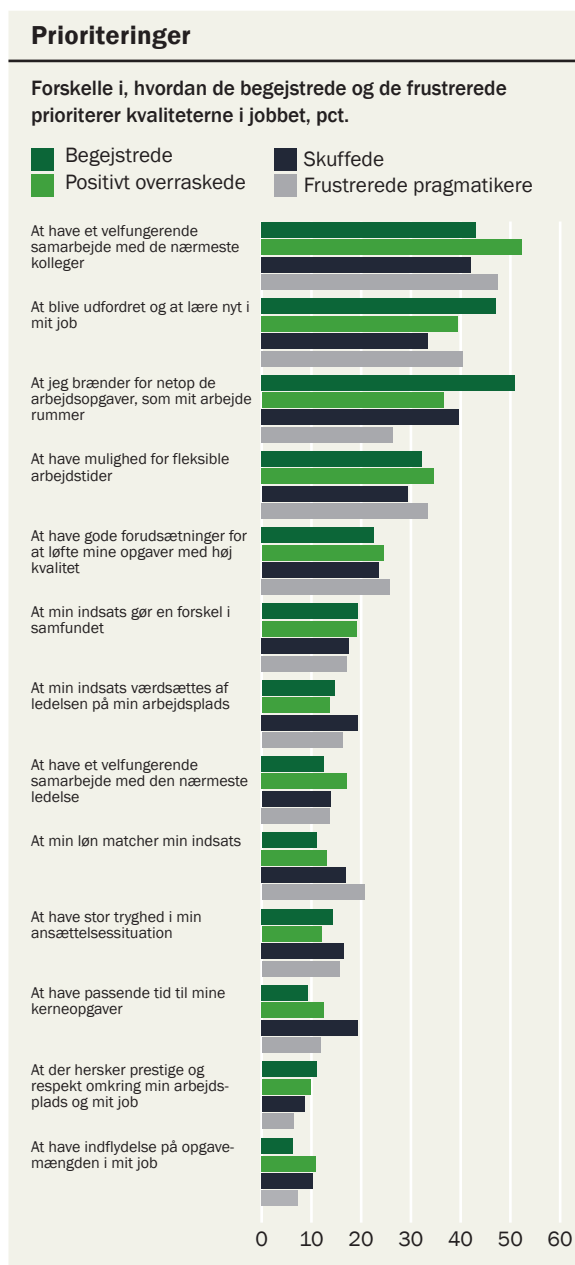
Meget tyder på, at de frustrerede har valgt deres job af pragmatiske årsager, deraf benævnelsen frustrerede pragmatikere. Gruppen af frustrerede pragmatikere er med sine 15 pct. en minoritet. Men den udgør alligevel en risikogruppe for akademikere i den offentlige sektor, både i forhold til at opretholde motivation og engagement og i forhold til at fastholde så mange akademikere som muligt.

De to mellemgrupper kan give et indblik i, hvorfor et job i det offentlige for 21 pct. af respondenterne har udviklet sig så positivt, at det er blevet et ønskejob, selvom det ikke var det, da de blev ansat. Det kan også belyse, hvad der sker, når et job skuffer og går fra at have været et ønskejob til ikke længere at være det. Det er tilfældet for 16 pct. af respondenterne.

Der er markante forskelle på de fire grupperingers prioriteringer af kvaliteter i jobbet og på, hvad de oplever som kvaliteterne ved deres job. Se figur 8 og 9. Ved også at undersøge de faktiske oplevelser i jobbet kan de generelle prioriteringer realitetstestes og sættes i perspektiv.

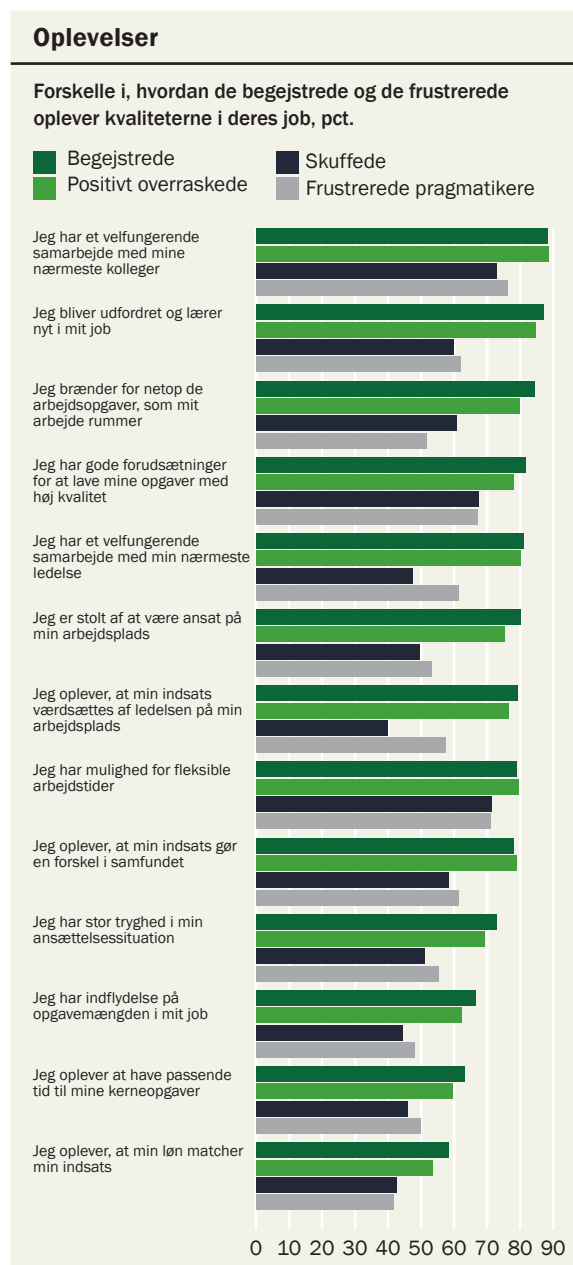
Fire grupper

	Dimissionsår	Antal jobskifte	Anciennitet i nuværende job
De begejstrede	1993	3,40	5,32
De skuffede	1993	3,61	5,51
De positivt overraskede	1993	3,17	5,45
De frustrerede pragmatikere	1998	3,41	3,08



Figur 8: N = 1755. Der er markante forskelle i hvordan respondenterne i de fire tilfredshedskategorier prioriterer kvaliteterne i deres job. De begejstrede prioriterer at brænde for netop de arbejdsopgaver, som jobbet rummer, markant højere end de øvrige kategorier. De positivt overraskede prioriterer det velfungerende samarbejde med kolleger højere end de øvrige kategorier. De skuffede at have passende tid til det, de anser for at være deres kerneopgaver, og at deres indsats værdsættes af ledelsen på deres arbejdsplads. De frustrerede pragmatikere prioriterer, at lønnen matcher deres indsats, højere end respondenterne i de andre kategorier.

De positivt overraskede prioriterer kollegerne og oplever, at deres indsats gør en forskel i samfundet i større udstrækning end de øvrige grupper, hvilket kan være én af årsagerne til den positive udvikling i oplevelsen af jobbet. De mest begejstrede brænder i højere grad for netop de arbejdsopgaver, som deres job rummer, og de tillægger også dette forhold større værdi. Det attraktive job synes her at opstå i matchet mellem en medarbejder og et job. Derfor er det væsentligt at fokusere på, om medarbejdernes ønsker og evner kan matche det indhold, jobbet rent



Figur 9: N = 1755. Der er markante forskelle på, hvordan respondenterne i de fire tilfredshedskategorier oplever kvaliteterne i deres job – og ligeledes forskelle i forhold til prioriteterne i figur 8. De begejstrede scorer konsekvent højest, mens de skuffede og de frustrerede skiftes til at score lavest.

faktisk har. Undersøgelsen viser også, at 20 pct. af de offentligt ansatte akademikere ikke fra starten betragtede deres job som et ønskejob, men at det siden har udviklet sig så positivt, at de i dag opfatter det som et ønskejob. Et match skal altså ikke forstås som en statisk eller deterministisk størrelse. Det understreger vigtigheden af løbende at diskutere udviklingsmuligheder, også med de medarbejdere, der er frustrerede over dele af deres job.

I de følgende afsnit beskrives disse forskelle mere indgående.

De begejstrede

Næsten halvdelen af de offentligt ansatte akademikere sidder i et job, som fra starten var et ønskejob for dem, og fortsat er det. De begejstrede, kalder vi denne gruppe. De er i gennemsnit 47 år, dimitterede fra universitetet i 1993, har godt tre jobskifte bag sig og lidt mere end fem års anciennitet i deres nuværende job. Der er en overvægt af begejstrede blandt ledere, der generelt ser mere positivt på deres job end deres medarbejdere. Derfor er der også en mindre andel af begejstrede blandt medarbejdere uden personaleledelsesansvar.

De begejstrede er stolte af deres job. Det angiver 81 pct. at være, hvilket er den markant største andel blandt de fire grupper. Det er et godt pejlemærke for et attraktivt job, at man ranker ryggen, når man fortæller, hvor man arbejder. Det er også blandt de begejstrede, at vi finder den største andel, 51 pct., som placerer det at brænde for netop de arbejdsopgaver, som deres job rummer, i top-3. Med 47 pct. har de den største andel, der lægger vægt på at blive udfordret og lære nyt i jobbet. De begejstrede har måske et ønskejob, fordi de oplever, at netop disse to helt centrale kvalitetskrav bliver indfriet i jobbet. 85 pct. af de begejstrede oplever således, at de brænder for netop de arbejdsopgaver, som deres job rummer. Endnu flere, 88 pct., oplever, at de bliver udfordret og lærer nyt i deres job.

Gruppen af begejstrede oplever, at de har gode forudsætninger for at løse deres opgaver med høj kvalitet (83 pct.). De synes også, at de har passende tid til, hvad de selv oplever som deres kerneopgaver (63 pct.). De begejstrede har også den klart største andel, som oplever altid at kunne løse deres vigtigste opgaver med tilfredsstillende kvalitet, og den mindste andel, som oplever at have vigtige arbejdsopgaver, de ikke kan nå pga. arbejdspress. Endelig oplever de begejstrede i højere omfang end deres kolleger at have mulighed for at sige nej til arbejdsopgaver, hvis der er for travlt. De begejstrede har den største andel, 59 pct., som ikke ønsker sig ændringer i hverken deres opgaver eller ansvarsområder.

En afgørende faktor for, hvordan man oplever sit job, er forholdet til ledelsen. Blandt de begejstrede oplever fire ud af fem, at deres indsats værdsættes af ledelsen. Lige så mange oplever, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste leder. Det gode samarbejde viser sig også på en anden måde: Hvis der opstår ønsker om ændringer i arbejdsopgaver og ansvarsområder, oplever 72 pct., at ledelsen imødekommer deres ønsker. Det er den største andel blandt de fire undergrupper.

Også forholdet til kolleger har stor betydning for gruppen af de begejstrede. Ni ud af ti oplever, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger. De oplever samtidig, at de er en del af et stærkt og godt fagligt

miljø, og langt de fleste oplever, at de løbende kan diskutere deres opgaver med kompetente kolleger.

Det gode faglige miljø ser ud til at styrke den enkelte. I hvert fald mener 77 pct. af de begejstrede, at deres nuværende job styrker deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. De fleste, 83 pct., forventer dog fortsat at være på arbejdspladsen om et år, mens en mindre andel på 64 pct. forventer at være der om tre år.

De skuffede

De skuffede angiver, at de valgte et ønskejob, men at det ikke har udviklet sig i den ønskede retning, og derfor ikke længere er et ønskejob. Denne gruppe udgør 16 pct.

På en række punkter ligner de skuffede faktisk deres begejstrede kolleger. Også de har i gennemsnit godt 15 års anciennitet på arbejdsmarkedet og har i snit skiftet job lidt flere end tre gange. De har dog den længste anciennitet på deres nuværende arbejdsplads, nemlig fem et halvt år. Gruppen af skuffede akademikere adskiller sig derimod mere fra gruppen af frustrerede pragmatikere ved både at være væsentligt ældre og ved at have længere anciennitet på arbejdsmarkedet og i deres nuværende job. Men hvem er de så, de skuffede?

De findes i alle grupper, og på alle arbejdspladser – og også blandt ledere. For selv om ledere generelt er mere positive i forhold til deres job, har mere end hver femte blandt de skuffede ansvar for personaleledelse.

I de frustreredes rækker har vi at gøre med en gruppe, der ikke i samme grad som de andre akademikere oplever, at ledelsen værdsætter deres indsats. Det er her, vi finder den største andel, der ønsker sig ændringer, men samtidig de færreste, der oplever, at ledelsen imødekommer deres ønsker om nye arbejdsopgaver og ansvarsområder. De skuffede føler sig afkoblet fra de opgaver og relationer, som skaber udfordringer og ny læring i jobbet, og som har ledelsens positive bevågenhed.

Det er vigtigt at pointere, at der ikke er tale om en gruppe akademikere, der kort tid efter nyansættelse kan konstatere, at deres arbejdsplads langtfra kan leve op til de forventninger, som den har solgt sig på. Arketyperne på den skuffede medarbejder har derimod været på sin nuværende arbejdsplads i ganske mange år. Skuffelsen, eller skuffelserne, ser derfor i højere grad ud til at være kommet snigende.

Gruppen af skuffede har den mindste andel, som angiver at være stolte af deres arbejde og arbejdsplads. Det er kun ca. halvdelen af respondenterne. De skuffede har også den mindste andel, som oplever at blive udfordret og lære nyt i jobbet, og færrest, der brænder for netop de opgaver, som deres arbejde rummer.

De begejstrede som ambassadører

På alle centrale dimensioner rangerer de begejstrede deres job højere end de øvrige undergrupper. De kan derfor også være gode ambassadører for en arbejdsplads – både blandt kolleger og blandt fremtidige medarbejdere.

- Hvordan kan en arbejdsplads involvere de begejstrede i at få deres nuværende og kommende kolleger til at dele deres arbejdsglæde?

Sammen eller hver sin vej



Mulighederne for forandring af de skuffedes arbejdsliv vil være forskellige. Men status quo er i hvert fald ikke hensigtsmæssig for hverken den skuffede eller vedkommendes arbejdsplads.

- Hvilke muligheder er der for at finde frem til de skuffede og få dem i tale?
- Skal den enkelte ledelse og arbejdsplads gøre en stor indsats for at få dem tilbage på sporet?
- Skal de skuffede hjælpes i en anden retning – til fælles bedste?



Herudover er der i gruppen af skuffede mange, som synes at være pressede af opgavemængden. Derfor har de sværere ved at sikre en balance mellem den måde, de arbejder på, og det liv, de gerne vil leve. De skuffede akademikere prioriterer højest af alle, at de har passende tid til deres kerneopgaver. Gruppen har samtidig den mindste andel, som oplever, at de har mulighed for at sige nej til arbejdsopgaver, hvis de har for travlt. Det angiver 42 pct. mod 53 pct. på tværs af alle respondenter.

De skuffede har den største andel, der har svært ved at planlægge deres arbejdsdage og arbejdsomfang på en måde, så det giver dem den balance mellem privatliv og arbejdsliv, som de ønsker. Det drejer sig om 45 pct. af de skuffede mod 36 pct. i snit. Men det opfatter de ikke kun som deres egen skyld. Godt halvdelen angiver nemlig, at deres leder har svært ved at planlægge og fordele arbejdet på deres arbejdsplads.

Meget tyder på, at de skuffede har to meget forskellige ydergrupperinger. Dels en gruppe af ambitiøse akademikere, der ikke oplever, at deres job kan tilbyde dem udfordringer og ny læring, og derfor har svært ved at se deres høje forventninger indfriet. Og dels en stor gruppe, der har valgt deres job med ønsket om også at kunne have et rigt fritidsliv, men er udfordrede på en arbejdsplads, hvor opgaverne bliver flere. Arbejdspreset kan betyde, at de oplever det som vanskeligt at opretholde den ønskede balance mellem arbejdsliv og fritidsliv.

De positivt overraskede

Mere end hver femte respondent i undersøgelsen siger, at deres nuværende job ikke fra starten var et ønskejob, men at det har udviklet sig til et ønskejob. Dem kalder vi de positivt overraskede. De dimitterede i gennemsnit fra universitetet i 1993 og har lidt færre jobskifte bag sig end de øvrige grupper – sandsynligvis netop fordi jobbet har overrasket dem positivt.

At en så stor andel er blevet positivt overraskede over deres job, ser ikke mindst ud til at hænge sammen med en nærværende og lyttende ledelse samt gode kollegiale forhold. I hvert fald angiver 67 pct. af de positivt overraskede, at deres ledelse imødekommer deres ønsker om nye opgaver og ansvarsområder, 57 pct. får tilbudt den kompetenceudvikling, de har brug for, og 70 pct. mener, at deres leder er god til at planlægge deres arbejde. Alle tre tal er næsten på niveau med de begejstrede, der fra starten har betragtet deres job som et ønskejob og ligger markant over de to sidste grupper – de skuffede og de frustrerede. Samtidig oplever de positivt overraskede i lige så høj grad som de begejstrede, at de kan diskutere deres opgaver med kompetente kolleger. Det understreger pointen om, at dygtige akademikerkolleger er en vigtig triumf for mange offentlige arbejdspladser.

Det ser ud til, at også muligheden for direkte kontakt til brugere og borgere spiller ind, når man skal finde årsager til, hvad der overrasker positivt. Blandt de positivt overraskede angiver tre ud af fire, at det er særligt vigtigt for dem at have direkte kontakt til brugere, hvilket er højere end blandt både de skuffede og de frustrerede pragmatikere.

De positivt overraskede oplever i højere grad end de skuffede og de frustrerede, at de kan løse deres opgaver med tilfredsstillende kvalitet. Det gælder også, selv om de faktisk er den gruppe, der i størst omfang oplever at skulle

Kan vi sætte overraskelsen i system?

Når mere end en femtedel angiver, at de er blevet positivt overraskede over deres job i det offentlige, viser det tydeligt, at der er mange kvaliteter i de jobs, der tilbydes.

- Hvordan kan de offentlige arbejdspladser sætte overraskelsen i system, så en endnu større andel oplever, at begejstringen for et job stige, i takt med at man lærer jobbet og arbejdspladsen at kende?
- Hvordan kan læringen fra de positivt overraskede formidles og anvendes, fx til employer branding?
- Kan man eksempelvis sætte en "ny-i-jobbet"-samtale i system? En samtale, hvor ledelse og akademiker, efter prøveperioden er overstået, tager en åben samtale om gensidige forventninger til jobbet. Hvor har det overrasket positivt, og hvor har det måske ikke levet op til forventningerne?

håndtere flere forskellige opgaver på samme tid. Og noget tyder på, at det er en fordel at trives med mange forskellige opgaver og hyppige deadlines i det offentlige. Både de begejstrede og de positivt overraskede angiver nemlig i større omfang end deres mindre tilfredse kolleger at trives med dette.

At blive udfordret og lære nyt i jobbet står ikke lige så højt på listen hos de positivt overraskede som hos de begejstrede. Det samme gør sig gældende i forhold til at brænde for netop de arbejdsopgaver, som jobbet rummer. Ikke desto mindre oplever også det store flertal af de positivt overraskede, at disse forhold er til stede i deres job. I det hele taget passer de positivt overraskedes job ganske godt til deres øvrige livssituation, de har mulighed for at sige nej til opgaver, hvis de har for travlt, og har mulighed for fleksible arbejdstider.

72 pct. af de positivt overraskede angiver, at deres nuværende job styrker deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. Men indtil videre bliver de, hvor de er. Tre ud af fire forventer således fortsat at være på arbejdspladsen om et år, mens lidt færre, 59 pct., forventer at være det samme sted også om tre år.

De frustrerede pragmatikere

En række akademikere har valgt deres nuværende job, selv om de på forhånd var skeptiske over for, om det kunne tilbyde det, de egentlig ønsker sig af et job. I denne undersøgelse angiver 15 pct., at deres job ikke var et ønskejob fra start, og fortsat ikke er det. En ud af syv medarbejdere er i denne "risikogruppe". De frustrerede dimitterede i gennemsnit i 1998, men har allerede flere jobskifte bag sig end flere af de andre grupper – på trods af deres fem års kortere anciennitet på arbejdsmarkedet. Der er en overrepræsentation blandt menige medarbejdere uden personaleansvar.

Næsten ni ud af ti frustrerede ønsker sig ændringer. Ønskerne om ændringer går primært i retning af mere udviklingsorienteret arbejde eller øget specialisering. Til gengæld oplever de i markant mindre udstrækning end deres begejstrede kolleger, at ledelsen imødekommer deres ønsker om nye arbejdsopgaver og ansvarsområder.

I gruppen indgår nogle akademikere i deres første job, som ser ud til at have valgt jobbet i mangel af bedre, og som stadig ikke har fundet sig til rette. Men arketyper på den frustrerede akademiker i det offentlige er faktisk midt

i fyrerne, har en del job bag sig og har allerede været tre år på sin nuværende arbejdsplads.

De frustrerede akademikerer rater deres job markant lavere end de begejstrede og de positivt overraskede på alle kvalitetsparametre. De oplever i mindre grad, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger og ledere, og at de har mulighed for løbende at diskutere deres opgaver med kompetente kolleger. De oplever i ringere grad, at deres indsats værdsættes, i ringere grad at have passende tid til deres opgaver og føler hyppigere, at de ikke kan nå vigtige arbejdsopgaver på grund af tidspres. En mindre andel af de frustrerede end i de andre grupper oplever, at de altid kan løse deres vigtige opgaver med tilfredsstillende kvalitet. Ligeledes oplever en mindre andel, at de har mulighed for at sige nej til arbejdsopgaver, hvis de har for travlt. Hvor 58 pct. af de begejstrede oplever at have denne mulighed, gør det sig kun gældende for 47 pct. af de frustrerede.

Godt halvdelen af gruppen forventer at have fundet nye græsgange om et år. Ikke desto mindre kan man konstatere, at ca. halvdelen af de frustrerede har været på arbejdspladsen i tre år allerede og forventer fortsat at være der, når det næste år er gået. Det kan skyldes, at de frustrerede ikke i samme grad oplever, at deres job er med til at øge deres fremtidige jobmuligheder. Der er altså udsigt til fortsatte frustrationer fra den frustrerede pragmatiker og en næppe optimal arbejdskraft for arbejdspladsen.

En uholdbar situation for alle parter



Når en betydelig andel af de frustrerede pragmatikere allerede har været på arbejdspladsen i adskillige år og regner med også at være der i den nærmeste fremtid, må det vække bekymring og opfordre til handling.

- Hvordan finder ledelse og HR-afdeling de frustrerede pragmatikere og får dem ud af busken?
- Kan de frustrerede pragmatikere i højere grad involveres i opgaver, der passer til deres ønsker og behov?
- Hvad kan den frustrerede pragmatiker selv opfordres til at gøre?

DE 6 PROFILER

- LEDEREN**
- GENERALISTEN**
- SPECIALISTEN**
- FORSKEREN**
- UNDERVISEREN**
- BEHANDLEREN**

LEDEREN

Indhold

- 1 Et kort portræt af lederen:
Den forandringsparate fakkeltbærer
- 2 Fire ting, der er vigtige for lederen
- 3 Forskel på folk: Alder og køn
- 4 Hvad kendetegner lederne i de fem jobprofiler?

1. Et kort portræt af lederen: Den forandringsparate fakkeltbærer

Mange af akademikerne i den offentlige sektor er ledere. 23 pct. af de offentligt ansatte akademikere i denne undersøgelse har personaleledelsesansvar. Andelen stiger med akademikernes alder og anciennitet. Blandt de yngste akademikere på under 35 år er andelen af ledere begrænset til 3 pct., mens 30 pct. af de ældste på 45 år eller derover er ledere.

Denne profil viser de mange ledesers perspektiv på den attraktive offentlige arbejdsplads. Vi ser på ledernes prioriteringer af kvaliteter i jobbet og deres oplevelse af, i hvilken grad deres job og arbejdsplads leverer varen. Med det store generationsskifte blandt ledere i det offentlige in mente er det også interessant at dykke ned i, i hvilken grad de akademiske ledere er parate til at påtage sig mere ledelsesansvar.

Kønsforskellene er centrale, og der er store forskelle på de mandlige og kvindelige ledesers prioriteter. Der er fortsat få kvindelige topledere i den offentlige sektor, men vækstlaget af næste generations ledere består af en stadig større andel af kvinder i gruppen af yngre offentlige ledere. De kvindelige ledere, der deltager i undersøgelsen, er yngre og har kortere anciennitet i jobbet eller på arbejdsmarkedet end mændene. De synes i højere grad at trives med, at ledelse udøves som en holdindsats. De efterspørger i højere grad ledelse og sparring. De lægger mere vægt på samarbejdet med deres nærmeste leder, og at ledelsen på arbejdspladsen værdsætter deres indsats.

Alder betyder også meget. Der er nemlig store forskelle på, hvordan de ældre og de yngre ledere ser på den attraktive arbejdsplads – ikke mindst i deres forskellige prioriteringer af jobbet kvaliteter. De ældste ledere på +45 år, som udgør 77 pct. af gruppen af offentlige ledere, har i højere grad fokus på samfundsnyttens. De vil gerne have, at der skal stå respekt og prestige om deres job og arbejdsplads, og de prioriterer at have gode forudsætninger for at løse deres opgaver med høj kvalitet. Derimod har de yngre ledere i aldersgruppen 35-44 år, som udgør

21 pct., i højere grad fokus på deres egen personlige og faglige udvikling. De lægger mere vægt på relationen til deres overordnede ledelse – både hvad angår samarbejde og anerkendelse af deres indsats. Når de offentlige arbejdspladser skal skabe optimale arbejdsforhold, må de derfor forholde sig til ønskerne hos både de yngre og de ældre ledere.

Men en leder i det offentlige er ikke bare en leder. Når vi kigger på tværs af fag, er der nemlig store forskelle på

Empirisk grundlag

Der er 512 offentlige ledere i denne undersøgelse. De er i gennemsnit 52 år gamle mod 45 år blandt de deltagende akademikere uden personaleledelsesansvar. Lederne har derfor også en væsentligt højere anciennitet på arbejdsmarkedet end de menige akademikere uden personaleledelsesansvar. Det kan være en af grundene til, at der er en markant lavere andel ledere blandt de i gennemsnit ni år yngre kvindelige respondenter i undersøgelsen end blandt mændene – nemlig henholdsvis 17 pct. mod 28 pct.

Ledernes fordeling på ansættelsesområde: Stat: 54 pct.; region: 23 pct.; kommune: 23 pct.

Ledernes fordeling på uddannelsesbaggrund: Naturvidenskab: 18 pct.; samfundsvidenskab: 28 pct.; humaniora: 17 pct.; sundhedsvidenskab: 13 pct.; IT og teknik: 7 pct.; pædagogik: 5 pct. andet: 12 pct. Akademikerlederne har haft flere jobskifte end de menige akademikere – 4,4 mod 3,1 i snit blandt akademikere uden personaleledelsesansvar.

Der er langt mellem offentlige ledere med små børn i alderen 0 til 5 år. Kun 9 pct. af de offentlige akademikerledere er småbørnsforældre mod 20 pct. af alle de offentligt ansatte akademikere.

lederne i de forskellige jobprofiler i undersøgelsen. Ledere blandt generalister, specialister, forskere, undervisere og behandlere prioriterer meget forskelligt og har forskellige oplevelser af jobbet kvaliteter. Det er nuancer, som det er vigtigt, at arbejdspladserne har øje for.

Det er også derfor, vi har valgt at præsentere konklusionerne vedrørende de offentlige ledere med akademikerbaggrund i dette særlige afsnit.

2. Fire ting, der er vigtige for lederen

1 Lederne elsker deres arbejde

Akademikerne i den offentlige sektor er generelt glade for deres arbejde. De offentlige ledere med akademikerbaggrund er endnu gladere. 76 pct. af dem betragter deres job som et ønskejob. Det samme gør 66 pct. af de menige akademikere, som deltager i undersøgelsen.

De offentlige akademikerledere rangerer på alle forhold deres job mere positivt end medarbejderne, når man ser bort fra et enkelt mindre suk fra lederne om, at det kan være svært at finde passende tid til deres kerneopgaver. Se figur 1.

De offentlige ledere med akademikerbaggrund ser ud til at have erstattet den faglige kollegialitet med en ledelseskollegialitet. De menige akademikere prioriterer et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger som den vigtigste kvalitet ved et job. Hos lederne er kollegasamarbejdet erstattet af en markant højere prioritering af et velfungerende samarbejde med den nærmeste ledelse.

Muligheden for fleksible arbejdstider har lederne lagt bag sig. Til gengæld prioriterer de det at have gode forudsætninger for at løse deres opgaver med tilfredsstillende kvalitet højere end de akademiske medarbejdere. Og endelig er det vigtigt for dem at have et velfungerende samarbejde med deres nærmeste leder. Se figur 2.

De offentlige ledere med akademikerbaggrund i det offentlige ønsker at sætte aftryk og skabe forandring. De vil være med, når de vigtige beslutninger træffes. Lederne prioriterer i markant højere grad end akademikere uden ledelsesansvar, at deres indsats skal gøre en forskel i samfundet. Det gør 28 pct. af lederne mod 18 pct. af medarbejderne. Og endelig ønsker de i højere grad at skabe konkrete resultater med deres indsats.

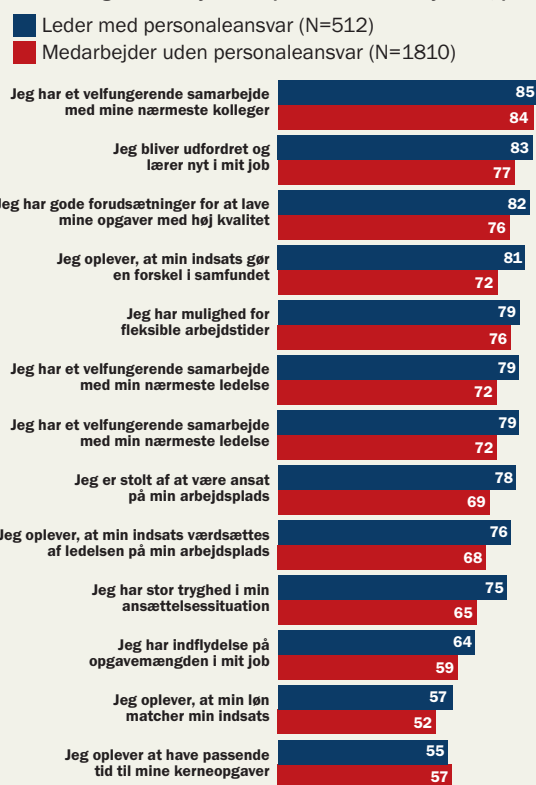
Lederne lægger også større vægt på at planlægge og koordinere andres opgaveløsning og hjælpe dem med at lykkes. Det gør 88 pct. af lederne mod 75 pct. af de menige akademikere.

2 Ambitiøse og forhandlingsstærke

De offentlige ledere med akademikerbaggrund er ambitiøse, og de prioriterer deres egen kompetenceudvikling og efteruddannelse højt. De betragter det i højere grad som afgørende løbende at efteruddanne sig, end de menige akademikere gør. De har i højere grad en klar fornemmelse af, hvad der skal til for at avancere. De har tilsyneladende en stærkere forhandlingsposition og sikrer sig i højere grad den efteruddannelse og kompetenceudvikling, som de har brug for, ligesom de i højere grad oplever, at deres ønsker om nye opgaver og ansvarsområder imødekommes. Endelig er de selv i markant højere grad end de menige akademikere i gang med en efteruddannelse på eget initiativ. Se figur 3 på næste side.

Oplevelsen af jobbet

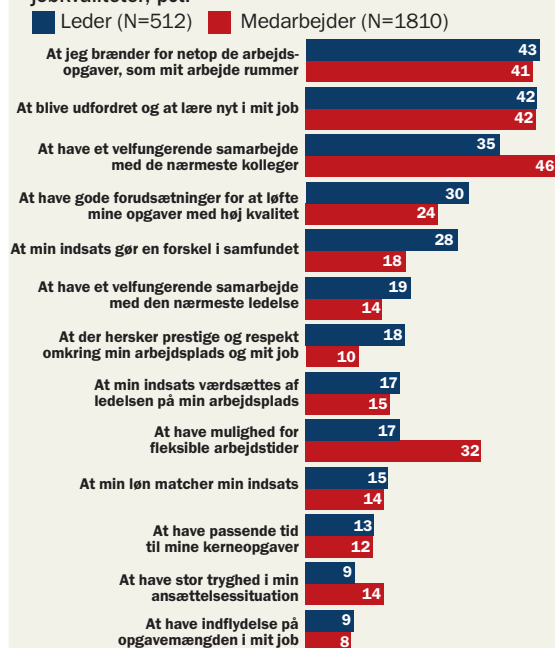
Leders og medarbejders oplevede kvalitet i jobbet, pct.



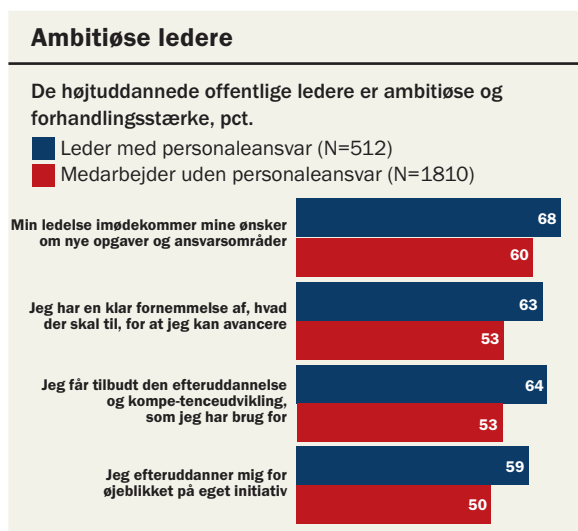
Figur 1: Akademikere med personaleledelsesansvar vurderer med få undtagelser deres job mere positivt end menige akademikere.

Prioriteringer i jobbet

Forskelle i ledere og medarbejders prioriterede jobkvaliteter, pct.



Figur 2: De offentligt ansatte akademikere med personaleledelsesansvar prioriterer det at gøre en forskel i samfundet højere end de menige akademikere. Det er også karakteristisk, at muligheden for fleksible arbejdstider betyder markant mindre for lederne.



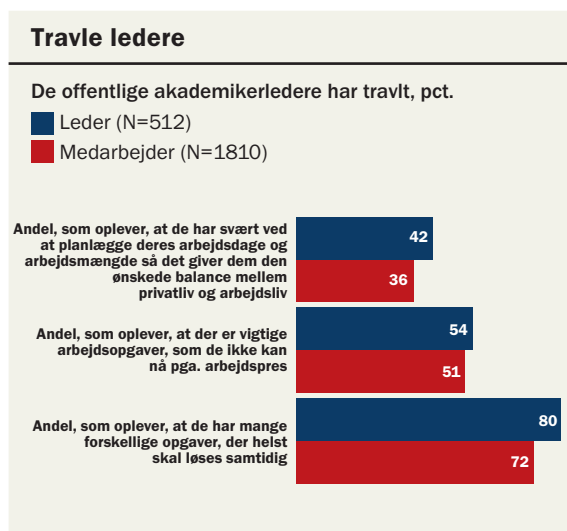
Figur 3: De offentlige ledere med akademikerbaggrund efteruddanner sig i højere grad på eget initiativ. De oplever i højere grad, at deres ønsker om nye opgaver, ansvarsområder eller efteruddannelse og kompetenceudvikling imødekommes.

3 Lederne knokler

Når man bliver leder, følger tilsyneladende både travlhed og en større oplevelse af, at man er forpligtet over for arbejdspladsen. Lederne oplever i mindre grad, at de har mulighed for at sig nej til nye arbejdsopgaver, hvis der er for travlt. Og de oplever i væsentlig højere grad end de menige akademikere, at det er svært at planlægge arbejdsdagene og arbejdsopgaverne på en måde, der spiller godt sammen med privatlivet. Se figur 4.

Når man ser på de menige akademikers og ledernes oplevelse af, om den måde de arbejder på i dag, harmonerer med deres livssituation i øvrigt, så er der kun begrænsede forskelle. 29 pct. af de menige akademikere synes ikke, at den måde de arbejder på i dag, harmonerer godt med deres livssituation i øvrigt. 31 pct. af lederne deler denne oplevelse. Man kan måske tale om, at lederne har konverteret de menige akademikers ønsker om fleksibilitet for at få tid til livet uden for jobbet til en større grad af fleksibilitet til fordel for jobbet.

Som det fremgår af figur 4, synes lederne i lidt højere grad end de menige akademikere, at de har vigtige opgaver, de ikke kan nå på grund af arbejdspress. Her er dog forskel på rent faktisk ikke at nå alle vigtige opgaver og så oplevelsen af sin egen performance på de opgaver, man når. Her er forskelle mellem ledere og menige akademikere. Lederne vurderer deres egen performance lidt højere end akademikermedarbejderne i forhold til dels altid at kunne løse alle og dels altid at kunne løse de vigtigste arbejdsopgaver med tilfredsstillende kvalitet. Ligeledes prioriterer lederne også deres forudsætninger for at løse deres opgaver med tilfredsstillende kvalitet højere. Det gør 82 pct. blandt lederne mod 76 pct. blandt de menige akademikere.



Figur 4: Akademikerlederne har travlt. En større andel blandt lederne oplever, at de har svært ved at planlægge deres arbejdsdage, så det giver den balance mellem privatliv og arbejdsliv, som de ønsker.

4 Mange ledere er klar til mere ledelsesansvar

Den offentlige sektor står over for udfordringer med et kommende generationsskifte, hvor en meget stor andel af de nuværende ledere vil gå på pension. En glædelig nyhed i den sammenhæng er, at ledelse avler ledelse. De akademiske ledere, som ønsker ændringer i deres arbejdsopgaver og ansvarsområder, ønsker i markant højere grad end de menige akademikere ændringer i retning af mere ledelsesansvar. Det gør 22 pct. af lederne mod 12 pct. af akademikerne uden personaleledelsesansvar.

Samtidig er der blandt de offentlige akademikerledere en stærkere forventning om at blive på arbejdspladsen. Således forventer næsten 75 pct. af lederne fortsat at være på deres nuværende arbejdsplads om et år og 57 pct. at være der om tre år. Tallene for de akademiske medarbejdere er henholdsvis 71 pct. og 51 pct.

Der synes altså at være et talentlag af engagerede ledere med anciennitet og erfaring fra deres respektive arbejdspladser, som forventer at blive på arbejdspladsen en god tid fremad, og som er parate til at påtage sig et større ledelsesansvar. Hvis de offentlige arbejdspladser formår at omsætte dette, er der udsigt til at udfordringerne i forbindelse med generationsskiftet om ikke kan afblæses, så i hvert fald ikke bliver så store som frygtet.



3. Forskel på folk: Køn og alder

Kvinder går efter fællesskab

Undersøgelsen viser, at der er væsentlige forskelle på, hvordan mandlige og kvindelige offentlige akademikerledere helst vil udøve og arbejde med ledelse. De kvindelige ledere synes i højere grad at trives med, at ledelse er noget, man udøver som en holdindsats. Kvinderne efterspørger i højere grad ledelse og sparring. De tillægger samarbejdet med deres nærmeste leder større betydning og prioriterer højere, at ledelsen på deres arbejdsplads værdsætter deres indsats. De kvindelige ledere trives også i højere grad med at få direkte respons på deres arbejdsopgaver. Og så tillægger de muligheden for løbende at kunne diskutere deres ledelsesopgaver med kompetente kolleger, i dette tilfælde deres ledelseskolleger, større betydning, end deres mandlige lederkolleger gør.

Kvindelige ledere er yngre, men langt fra novicer

De kvindelige respondenter i undersøgelsen er i gennemsnit ni år yngre end de mandlige. Det kan være en væsentlig årsag til, at der er en markant mindre andel af ledere blandt kvinderne end blandt mændene, nemlig henholdsvis 17 pct. mod 28 pct. Det kan også være forklaringen på, at de kvindelige offentlige ledere, som deltager i undersøgelsen, er fem år yngre end de mandlige. Hvor de kvindelige ledere i gennemsnit er 49 år, er mændene 54 år. Kvinder har derfor også kortere anciennitet i jobbet eller på arbejdsmarkedet. Hvor gennemsnitsrespondenten blandt de mandlige ledere dimiterede i 1985, har 4,6 jobskifte bag sig og har siddet 6,6 år i sin nuværende stilling,

Tarzan i lederrollen

Der er små, men konsekvente forskelle på, hvordan mandlige og kvindelige ledere beskriver deres egne udfordringer i lederrollen. Det kan give anledning til en debat af de forskellige tilgange – og hvad de betyder for rekruttering af kommende ledere af begge køn.

- Er de mandlige ledere rollemodeller for mandlige medarbejdere med deres større jobtilfredshed og mindre betoning af deres egne eventuelle udfordringer i jobbet?
- Hvorfor oplever de kvindelige ledere, at de er mere udfordrede og pressede i deres lederjob?

dimitterede gennemsnitsrespondenten blandt de kvindelige ledere i 1992, har fire jobskifte bag sig og har siddet 5,1 år i sin nuværende stilling. Men selvom de kvindelige ledere, som deltager i undersøgelsen, samlet set har betydelig kortere anciennitet i jobbet eller på arbejdsmarkedet, er der altså langt fra tale om novicer.

De mandlige ledere rangerer jobtilfredsheden højest

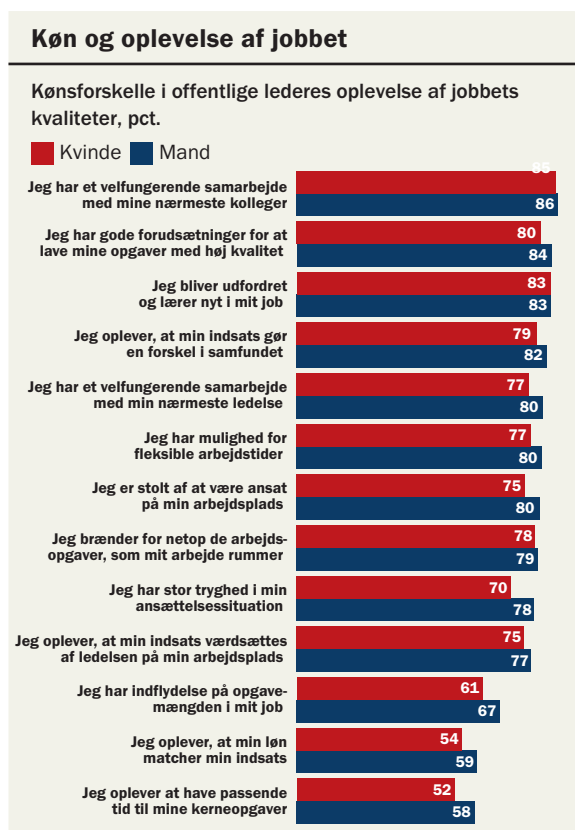
58 pct. af de mandlige offentlige ledere sidder i et job, der fra starten var deres ønskejob og fortsat er det. For de kvindelige ledere er andelen 52 pct. Til gengæld er en større andel af de kvindelige ledere blevet positivt overrasket af deres lederjob, som ikke var et ønskejob, da de blev ansat, men som har udviklet sig til at være det. Det gælder 23 pct. af de kvindelige ledere mod 16 pct. af de mandlige. På den måde reduceres forskellen på de mandlige og kvindelige offentlige lederes overordnede jobtilfredshed betragteligt, som det fremgår af figur 5.

Når man går tættere på ledernes oplevede kvaliteter i jobbet, kan man se små, men konsekvente forskelle mellem kønnene. De mandlige ledere vurderer deres job højere på en lang række centrale jobkvaliteter. Det modsatte gør sig gældende blandt akademikere uden personaleledelsesansvar. Her er der på samme måde forholdsvis små, men konsekvente kønsforskelle. Dog med den forskel, at det blandt de menige er kvinderne, der vægter jobbet kvaliteter højest.

Forskellene mellem, hvordan de mandlige og kvindelige ledere oplever kvaliteterne i deres job, er størst, når det gælder tryghed, tid og arbejdsomfang. De mandlige ledere ligger væsentligt højere end deres kvindelige kolleger, når det handler om deres oplevelse af tryghed i ansættelsen; at have indflydelse på opgavemængden i jobbet og endelig at have passende tid til deres kerneopgaver.

De kvindelige ledere prioriterer egen udvikling og ledelse som holdsport...

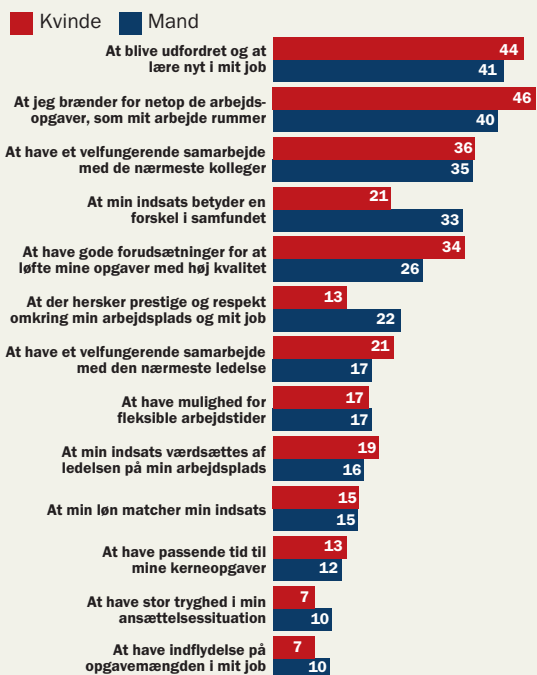
Ser man på, hvordan lederne prioriterer kvaliteterne i deres job, bliver kønsforskellene endnu tydeligere. De kvindelige ledere prioriterer i markant højere grad at brænde for deres arbejdsopgaver og at blive udfordret og lære nyt i jobbet. De prioriterer også relationen til deres ledelse højere end de mandlige ledere. Både når det drejer sig om at have et velfungerende samarbejde og om, at ledelsen værdsætter deres indsats.



Figur 5: N=512. Der er ikke store forskelle på, hvordan mandlige og kvindelige offentlige ledere oplever kvaliteterne i jobbet. Mandlige ledere er dog mere positive over hele linjen.

Køn og prioriteringer i jobbet

Kønssforskelle i de offentlige lederes prioritering af jobbet kvaliteter, pct.



Figur 6: N=512. Der er markante forskelle i de mandlige og kvindelige offentlige lederes prioriteringer af, hvad der er vigtigst i et job. Kvinderne prioriterer at kunne brænde for deres arbejdsopgaver væsentligt højere end mændene. De prioriterer til gengæld, at der hersker prestige og respekt om arbejdspladsen og jobbet.

... de mandlige prioriterer samfundsnyttens og respekten om jobbet

Derimod prioriterer de mandlige ledere i markant højere grad end de kvindelige ledere, at deres indsats gør en forskel i samfundet. Det er også vigtigt for dem, at der hersker respekt og prestige om deres arbejdsplads og deres job. Samme tendens gør sig gældende blandt de menige akademikere, dog er forskellene mellem kønnene dér ikke helt så store. Spørgsmålet er, om mændenes markant højere prioritering af, at deres indsats gør samfundsnytte, kun skal forklares ved, at de har et større ønske om at gøre en positiv forskel for borgerne? Eller handler det måske også om, at samfundsnyttens, for en del af mændene i det offentlige, er den trumf, som skal sikre jobbet den prestige og respekt, som lønnen ikke nødvendigvis kan. Handler det så også om, at et lederjob i det offentlige for de mandlige ledere i højere grad er et valg, der skal forklares og argumenteres for? Et job og en arbejdsplads, der måske også i højere grad skal tales op. Dette kan i så fald være en del af forklaringen på, at de mandlige ledere i det offentlige gennemgående rangerer jobbet kvaliteter højere end de kvindelige ledere.

De mandlige ledere synes i højere grad end kvinderne, at de har en klar fornemmelse af, hvad der skal til for at avancere (66 pct. mod 59 pct.); at de får tilbudt den efteruddannelse og kompetenceudvikling, de har brug for (66 pct. mod 61 pct.); og at deres ledelse imødekommer deres ønsker om ændringer i jobopgaver (69 pct. mod 66 pct.).

Work-life-balancen presser kvinderne

De kvindelige ledere i det offentlige føler sig mere pressede på deres balance mellem arbejdsliv og privatliv. En større andel oplever, at den måde de arbejder på, ikke harmonerer så godt med deres livssituation i øvrigt. Flere har svært ved at planlægge deres arbejdsdag og arbejds-mængde, så det giver dem den balance, de ønsker mellem privatliv og arbejdsliv. Samtidig oplever flere af de kvindelige ledere, at deres leder har svært ved at planlægge og fordele arbejdet på deres arbejdsplads, så de får balance mellem privatliv og arbejdsliv. Der er ikke tale om meget store forskelle mellem kønnene, men de er konsekvente. Se figur 7.

Fornemmelsen af travlhed og for mange opgaver fylder mest hos kvinderne i ledergruppen. De kvindelige ledere føler sig mere pressede end de mandlige, når man ser på deres oplevelse af antallet af opgaver, det at skulle løse flere opgaver sideløbende og det at kunne lave henholdsvis alle og alle de vigtigste opgaver med høj kvalitet. Flere kvinder end mænd oplever, at opgavemængden og travlheden betyder, at de ikke altid kan løse deres opgaver med en kvalitet, som de selv synes er tilfredsstillende.

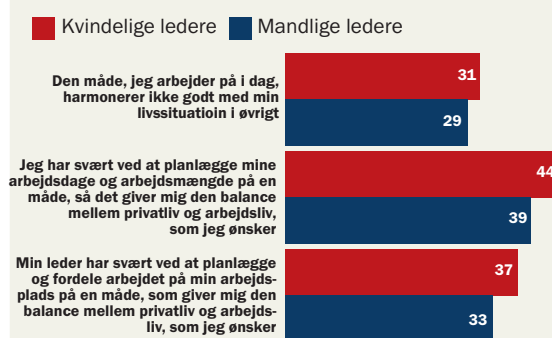
De kvindelige ledere synes i højere grad at have brug for at opleve, at deres overordnede værdsætter deres indsats. De tillægger både samarbejdet med den nærmeste ledelse, og at deres indsats værdsættes af ledelsen på arbejdspladsen, større betydning end deres mandlige lederkolleger. Ligesom kvinderne også i højere grad betragter det som vigtigt at få direkte respons på deres arbejde. Det gør 78 pct. af de kvindelige ledere mod 73 pct. af de mandlige.

Det er vigtigere for de kvindelige ledere end de mandlige, at de har mulighed for løbende at kunne diskutere opgaver med kompetente lederkolleger på arbejdspladsen. Til gengæld oplever kvinderne i mindre grad end mændene at have denne mulighed. Det er en diskussion værd, om dette kan skyldes, at de kvindelige ledere har en højere ambition om sparring og dialog, som er vanskeligere at tilfredsstille.

De kvindelige ledere synes altså i højere grad end de mandlige ledere, at deres job er problematisk på en række centrale områder. Kvinderne er også mere kritiske, når de

Work-life-balance

De kvindelige ledere i det offentlige føler sig mest pressede på work-life-balancen, pct.



Figur 7: N=512. De kvindelige ledere føler sig mere pressede på deres work-life-balance.

skal vurdere deres egen performance. Det kan diskuteres, om det skyldes, at de har en tendens til at være mere ydmyge over for ledelsesopgaven eller er mere indstillede end de mandlige ledere på at tale åbent om deres egne udfordringer i jobbet.

Blandt de kvindelige ledere er der en relativt stor gruppe, som har mod på at påtage sig mere ledelsesansvar. Blandt de ledere, som ønsker sig ændringer i deres arbejdsopgaver og ansvarsområder, ønsker 23 pct. af de kvindelige ledere sig mere ledelsesansvar mod 21 pct. blandt de mandlige ledere. Og ser man på ledernes forventninger om fortsat at være på deres arbejdsplads om henholdsvis et år og tre år, er de mandlige ledere kun en smule mere positive end de kvindelige.

Forskelle på alder og anciennitet hos lederne

Det store flertal på 77 pct. af de offentlige akademikerledere er 45 år eller ældre. Andelen af 35-44-årige ledere udgør 21 pct. Gruppen af ledere på under 35 år er med 3 pct. så lille, at vi har valgt at se bort fra den i denne gennemgang.

De ældste ledere på +45 år har i højere grad fokus på samfundsnyttens og brugerne, og at der skal stå respekt og prestige om deres job og arbejdsplads, mens de yngre ledere i aldersgruppen 35-44 år i højere grad fokuserer på deres egen personlige og faglige udvikling.



Ser man på forskellen mellem ledernes oplevelse af deres jobs kvaliteter, er der ikke de store forskelle, selv om de ældste ledere på +45 år konsekvent vurderer deres job en smule mere positivt end de yngre kolleger på chefgangene.

Når lederne skal prioritere kvaliteterne i deres job, er der store forskelle mellem de to aldersgrupper af ledere. Den oplevede kvalitet er der ikke de store forskelle på. Se figur 8.

De 35-44-årige ledere dyrker i højere grad den faglige og personlige udvikling i jobbet end deres ældre kolleger gør. De yngre ledere lægger mere vægt på relationen til deres overordnede ledelse. Det handler både om at have et velfungerende samarbejde med deres nærmeste leder og om at føle, at ledelsen på arbejdspladsen værdsætter ens indsats.

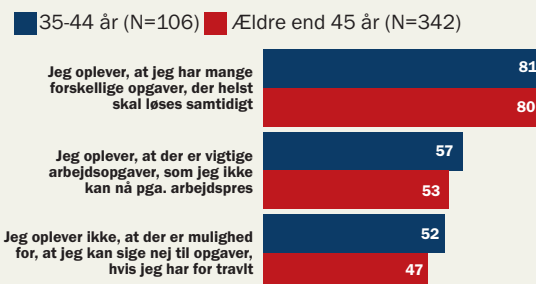
De ældste ledere går til gengæld mere op i at have gode forudsætninger for at løfte deres opgaver med høj kvalitet. De tillægger ligeledes samfundsnyttens af deres indsats væsentlig højere betydning end de yngre ledere, og endelig betyder jobbet og arbejdspladsens prestige markant mere for dem.

Ser man på forskelle i aldersgruppernes oplevelse af travlhed, oplever begge grupper stor travlhed. Men der er flere blandt de yngste ledere, som oplever, at det kan være vanskeligt at nå omkring alle opgaver og løse dem med en kvalitet, som man selv finder tilfredsstillende. Se figur 9 på næste side.

Måske er de ældre ledere beroligede af deres egen erfaring og mestring af ledelsesopgaverne. Men forskellene kan også skyldes, at de yngre ledere har en større ydmyghed over for ledelsesopgaverne. Det kan også tænkes, at de yngre har en større opmærksomhed på og frustration over de opgaver, som de ikke kan nå i en travl hverdag. Det samme gælder opgaver, som de ikke kan levere med den kvalitet, som de yngre ledere selv betragter som tilfredsstillende.

Yngre ledere er mest travle

De yngre ledere føler sig mest presset af travlhed, pct.



De yngre ledere er mest kritiske over for egen præstation, pct.



Figur 8: De yngre ledere oplever arbejdspresset og det at løse opgaverne med tilfredsstillende kvalitet som en større udfordring, end deres ældre kolleger gør.

Kvinderne ind på ledelsesbanen

Noget kunne tyde på, at det særligt er en udfordring for de kvindelige ledere at vide, om de og deres arbejde lever op til forventningerne. Dermed kan det være en ledelseopgave at drøfte dette åbent.

- Skal de kvindelige ledes chefer arbejde mere med at afstemme forventninger om kvalitet og ressourceanvendelse på de forskellige ledelsesopgaver?
- Er der et større behov for at give de kvindelige ledere kontant feedback på, hvordan de har løst opgaven?

Meget tyder på, at de yngre ledere repræsenterer en ny måde at bedrive ledelse på. De ser ud til i højere grad end de ældre ledere at betragte ledelse som en holdsport og sig selv som en del af et ledelseskollektiv. De yngre efter-spørger i højere grad ledelse og sparring. De tillægger samarbejdet med deres nærmeste leder større betydning og lægger også mere vægt på, at deres indsats værdsættes af ledelsen på arbejdspladsen. Samtidig trives de også i højere grad med at få direkte respons på deres arbejdsopgaver. Og endelig synes de i mindre grad at trives med at udøve ledelse i enrum. I hvert fald tillægger de muligheden for løbende at kunne diskutere deres ledelsesopgaver med kompetente kolleger og ledelseskolleger større betydning end de ældre ledere.

Aldersforskelle

Forskelle i de højtuddannede offentlige lederes prioriterede jobkvaliteter ift. ledernes alder, pct.

- De +45-årige ledere (N=392)
- De 35-44-årige ledere (N=106)



Figur 9: Der er markante forskelle på de ældste og de yngre lederes prioriteringer af jobbetts kvaliteter. De yngste ledere prioriterer deres egen udvikling og relationen til ledelsen højere end deres ældre lederkolleger. De prioriterer til gengæld samfundsnyttens og jobbetts prestige markant højere end de yngre ledere.

4. Hvad kendetegner lederne i de fem jobprofiler

Generalistlederne består af 195 respondenter. Gennemsnitsalderen er 50 år. De har 4,1 jobskifte bag sig og har haft deres nuværende stilling i 5,4 år.

Generalistlederne faciliterer forandring

70 pct. af generalistlederne betragter deres job som et ønskejob – 55 pct. har gjort det, siden de fik det, 20 pct. er blevet positivt overraskede undervejs og betragter nu jobbet som et ønskejob. 15 pct. af generalistlederne sidder i et job, som faktisk fra start var et ønskejob, men som har skuffet. Endelig sidder 10 pct. i et job, der hverken fra begyndelsen var eller i dag er et ønskejob. Set i forhold til akademikerlederne samlet er andelen af begejstrede generalistledere, som ser deres job som et ønskejob, en smule mindre – 70 pct. mod 76 pct. blandt alle lederne.

De akademiske ledere i generalistprofilen dyrker dynamikken og foranderligheden. Det at blive udfordret og at lære nyt i jobbet er rykket ind på generalistledernes førstestepsplads. Se figur 10. Eller som en erfaren generalistleder udtrykker det:

”Jeg har altid gerne villet være, hvor det sker, og gerne villet påvirke og have indflydelse. Hvor søger man så hen? Det er ikke altid detaljen og fordybelsen, der giver mest energi. Det er derimod det at få tingene til at flytte sig.”

Generalist, mand, 60 år.

Der er ikke de store forskelle på generalistledernes oplevelse af, i hvilken grad deres job leverer på de prioriterede kvaliteter sammenlignet med alle lederne.

Generalistlederne oplever dog i mindre grad end gennemsnittet, at deres job fra begyndelsen var et ønskejob og fortsat er det. Men måske er det i virkeligheden ikke så overraskende, at det er sværere at vide, hvad man går ind til i et job, hvor forandring og nye udfordringer betragtes som en primær motor – som jo er situationen for generalistlederne. Men med den indstilling skulle man måske også formode, at generalistlederen er mere indstillede på at lade jobbet komme an på en prøve. Der er da også blandt generalistlederne en markant større andel, som ønsker sig ændringer i deres arbejdsopgaver og ansvarsområder. Derimod er der ikke nævneværdige forskelle mellem generalistlederne og lederne samlet betragtet i deres oplevelse af, om deres ønsker om ændringer så bliver imødekommet. 28 pct. af generalistlederne, som ønsker sig ændringer, ønsker sig mere ledelsesansvar. Det er den største andel blandt alle jobprofiler.

Specialistlederne

80 pct. af specialistlederne betragter deres job som et ønskejob – 61 pct. har gjort det, siden de startede, 19 pct. er blevet positivt overraskede undervejs og betragter nu jobbet som et ønskejob. 15 pct. sidder i et job, som fra start var et ønskejob, men som har skuffet. Endelig sidder en lille gruppe på 5 pct. specialistledere i et job, der hverken har været eller i dag er et ønskejob.

Overordnet betragtet er der ikke de store forskelle mellem de akademiske specialistledere og gennemsnittet af akademikerlederne. Deres top-3 over prioriterede kvaliteter er den samme og med samme rækkefølge. Kigger man på næste niveau, er der ikke desto mindre enkelte væsentlige forskelle.

Specialistlederne består af 87 respondenter. Gennemsnitsalderen er 53 år. De har 4,6 jobskifte bag sig og har siddet i deres nuværende stilling i 6,4 år.

Generalisternes prioriteringer

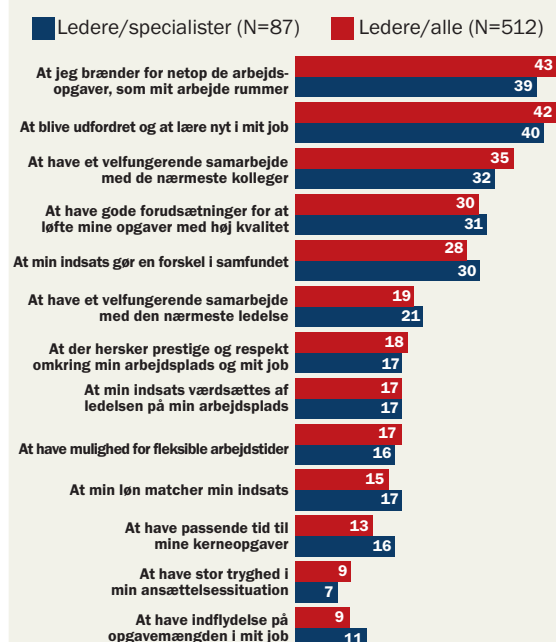
Generalistledernes prioriterede jobkvaliteter sammenlignet med alle akademikerledernes, pct.



Figur 10: Generalistlederne prioriterer det at blive udfordret og lære nyt markant højere end alle akademikerlederne samlet betragtet. Til gengæld prioriterer de lavere at brænde for arbejdsopgaverne.

Specialisternes prioriteringer

Specialistledernes prioriterede jobkvaliteter sammenlignet med alle akademikerledernes, pct.



Figur 11: Specialistlederne prioriterer det at have gode forudsætninger for at løfte deres opgaver med høj kvalitet og at have passende tid til deres kerneopgaver noget højere end alle akademikerlederne. Til gengæld lægger specialisterne ledere noget mindre vægt end gennemsnittet på at brænde for deres arbejdsopgaver og at blive udfordret og lære nyt i jobbet.

Specialistlederne prioriterer selve opgaven i højere grad end deres lederkolleger fra de andre jobprofiler. De vil have gode forudsætninger for at løse deres opgaver med høj kvalitet. De vil også have passende tid til deres kerneopgaver, og endelig ønsker de også at have indflydelse på opgavemængden i deres job.

Specialistlederne oplever, at de har indflydelse på deres egen opgavemængde. Det har 71 pct. af specialistlederne mod 64 pct. af akademikerlederne samlet betragtet. Specialistledere ønsker ligeledes i højere grad at have tid til at fordybe sig i opgaverne. Det gør 76 pct. mod 71 pct. af den samlede ledergruppe.

Underviserlederen

79 pct. af underviserlederne betragter deres job som et ønskejob. 48 pct. har gjort det, fra de blev ansat, og 31 pct. er blevet positivt overraskede undervejs og betragter nu jobbet som et ønskejob. Underviserlederne er den lederprofil, som har flest inden for kategorien af positivt overraskede. 17 pct. af underviserlederne sidder i et job, som fra starten var et ønskejob, men som har skuffet. Endelig sidder en lille gruppe på 3 pct. i et job, der hverken fra starten var eller i dag er et ønskejob.

Underviserlederne prioriterer at have et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger i top. Det at brænde for arbejdsopgaverne tillægger de derimod mindre betydning. Dermed bytter undervisningslederne om på rangordenen i det offentlige akademikerlederes top-3. Samtidig prioriterer de, at deres indsats gør en forskel i

samfundet markant højere end alle akademikerlederne samlet betragtet. Underviserlederne prioriterer også basale parametre som tryghed i ansættelsen og løn højere end den samlede gruppe af akademikerledere. Se figur 12.

Der er ikke de store forskelle på underviserlederne og samtlige akademikerledere, når man sammenligner, hvorvidt deres job leverer på en række centrale kvalitetsparametre.

Underviserlederne oplever i højere grad end alle lederne, at de har passende tid til deres kerneopgaver. På samme måde oplever underviserlederne også i lidt højere grad end gennemsnittet, at de har gode forudsætninger for at lave deres arbejdsopgaver med høj kvalitet. Endelig har underviserlederne i lidt mindre omfang end alle ledere en oplevelse af, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste medarbejdere. Det er ellers den kvalitet, de som allerede nævnt prioriterer allerhøjest i et job. Der er dog ikke tale om de store forskelle, og 81 pct. af underviserlederne oplever da også at have et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger. Se figur 12.

Samtidig er netop underviserlederne i en vanskelig situation og kan have vanskeligt ved at vide, hvad der foregår i klasselokalet. Som en yngre underviser også forklarer:

”Det er et ensomt erhverv, fordi man går ind i klasselokalet og lukker døren. Den pædagogiske viden er der ikke rigtig nogen, der kan se, og derfor kan man ikke blive bedømt professionelt. Jo, hvis man involverer sig i arbejde med den pædagogiske udvikling. Man får et tæt forhold til ledelsen igennem projektarbejdet.”

Underviser, mand, 34 år.

Underviserlederne består af 30 respondenter. Gennemsnitsalderen er 54 år. De har skiftet job 2,5 gange og har været 7,7 år i deres nuværende stilling. Det betyder, at de ledende undervisere har den laveste jobmobilitet blandt lederne i alle fem jobprofiler.



Figur 12: Underviserlederne prioriterer samfundsnyttens betydeligt højere end alle akademikerlederne samlet betragtet. De prioriterer også at have et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger højere end gennemsnittet. Til gengæld prioriterer de det at brænde for arbejdsopgaverne og at blive udfordret og lære nyt i jobbet noget lavere end alle akademikerlederne.

Behandlerledere

Behandlerlederne har fokus på at løse deres opgaver med høj kvalitet og dermed også på at have passende tid til deres kerneopgaver. Behandlerlederne er ofte den øverste kvalitetsgarant på ydelser, der kan redde liv. De prioriterer det at blive udfordret og lære nyt markant lavere end gennemsnittet af ledere. Tilsyneladende er behandlerlederne i højere grad ledere i et fagligt praksisfællesskab end den samlede gruppe akademikerlederne. De tillægger et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger større betydning, mens samarbejdet med den nærmeste ledelse betyder mindre. Faktisk er et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger det forhold, som betyder allermost for behandlerlederne. Det bekræfter et billede af en lederprofil, der agerer i et fagligt praksisfællesskab mere end på et hjørnekantor.

Der er ikke de store forskelle mellem behandlerlederne og alle de offentlige akademikerledere samlet betragtet. Når man altså ser bort fra muligheden for fleksible arbejdstider, som behandlerlederne tillægger markant mindre betydning. Dette kan forklares med, at fleksible arbejdstider ikke rigtig er til stede inden for behandlernes funktionsområder.

Herudover aner man også en indikation af, at behandlerlederne oplever et højt arbejdspress. De vægter som tidligere nævnt at have passende tid til det, de anser for deres kerneopgaver, markant højere end alle akademikerlederne samlet betragtet, mens kun 53 pct. oplever at have det.

Behandlerlederne består af 61 respondenter. Gennemsnitsalderen er 52 år. De dimiterede i 1987, har 7,6 jobskifte bag sig og har siddet 4,8 år i deres nuværende stilling.

Forskerlederne består af 67 respondenter. Gennemsnitsalderen er 52 år. De dimitterede i 1987, har 3,8 jobskifte bag sig og har siddet 6,6 år i deres nuværende stilling.

Forskerlederne

60 pct. af forskerlederne mener, at det at brænde for deres arbejdsopgaver er en af de tre vigtigste kvaliteter ved et job. Og det er hermed suverænt det forhold, som forskerlederne tillægger størst betydning. Det skal ses i sammenhæng med, at de også prioriterer at have passende tid til deres kerneopgaver højere end alle akademikerlederne samlet betragtet. Det er gennemgående for forskerprofilen og også tydeligt for forskerlederne, at man ikke prioriterer et velfungerende samarbejde med nærmeste ledelse og kolleger så højt. Men samtidig vægter forskerlederne, at deres indsats værdsættes af ledelsen på deres arbejdsplads, højere end akademikerlederne samlet betragtet.

Forskerlederne går også mindre op i mere basale forhold omkring jobbet, som eksempelvis at lønnen matcher indsatsen og det at have stor trykthed i ansættelsessituationen. Se figur 13.

En forskerleder med fagligt ansvar og personaleansvar siger:

”Det var ikke personaleansvaret, men de faglige udviklingsmuligheder, jeg søgte stillingerne på.”

Forsker, mand, 64 år.

Forskerlederne oplever i højere grad end alle lederne samlet betragtet, at de bliver udfordret og lærer nyt i deres job. Det er en vigtig prioritet for dem, men ikke så vigtig som at brænde for deres arbejdsopgaver. 78 pct. af forskerlederne oplever, at de brænder for deres arbejdsopgaver – mod 79 pct. af alle akademikerlederne. Der er altså ikke den store forskel, men det er dog væsentligt at notere sig, at 22 pct. af forskerlederne oplever, at jobbet ikke leverer på netop dette topprioriterede forhold.

Med ledelsesansvaret stiger oplevelsen af et stort arbejdspress tilsyneladende også. Forskerlederne vægter at have passende tid til opgaven højere end alle akademikerlederne samlet betragtet. 48 pct. oplever at have det.

Behandlerlernes prioriteringer

Behandlerledernes prioriterede jobkvaliteter sammenlignet med alle akademikerledernes, pct.



Figur 13: Behandlerlederne prioriterer det at have gode forudsætninger for at løfte deres opgaver med høj kvalitet væsentlig højere end alle akademikerlederne samlet betragtet. På samme måde prioriterer de at have passende tid til deres kerneopgaver væsentligt højere. Til gengæld prioriterer de i væsentlig lavere grad at blive udfordret og lære nyt i jobbet end alle akademikerlederne samlet.

Forskerlernes prioriteringer

Forskerledernes prioriterede jobkvaliteter sammenlignet med alle akademikerledernes, pct.



Figur 14: Forskerlederne prioriterer at brænde for netop de arbejdsopgaver, som deres arbejde rummer, markant højere end alle akademikerlederne samlet betragtet. Om lønnen matcher indsatsen, prioriterer forskerlederne lavere.

GENERALISTEN

Indhold

- 1 Et kort portræt af generalisten: Forandringsfornøjet igangsætter
- 2 Tre ting, der er vigtige for generalisten
- 3 Forskel på folk: Alder og køn
- 4 Jobtilfredshed: De begejstrede, de positivt overraskede, de skuffede og de frustrerede pragmatikere
- 5 Generalistens særkender

1. Et kort portræt af generalisten: Forandringsfornøjet igangsætter

Generalistens selvoplevede mission er at facilitere og forandre.

”Jeg har altid gerne villet være der, hvor det sker, og gerne villet påvirke og have indflydelse. Hvor søger man så hen? Det er ikke altid detaljen og fordybelsen, der giver mest energi – det er det, der er med at få tingene til at flytte sig.”

Generalist, mand, 60 år.

Glem alt om status quo. For generalisterne er det afgørende, at ting flytter sig, og at de kan være med til at påvirke processen. I en brydningstid for den offentlige administration har der åbnet sig nye muligheder for, at generalisterne kan være med til at sætte deres fingeraftryk – både internt i organisationen og i forhold til det politiske niveau. Og det er lige præcis det, der skaber tilfredsstillelse blandt generalisterne.

Generalisterne i undersøgelsen er ansat i en lang række stillinger, som blandt andet fuldmægtige, konsulenter og rådgivere.

Generalisternes opgaver spænder fra konkret sagsbehandling til langstrakte udviklingsprojekter. Selv fremhæver de netop mangfoldighed af opgaver som det bedste ved deres job. Mange generalister i det offentlige har en central opgave med at pris-kvalitetsoptimere offentlige

Empirisk grundlag

Der indgår 755 akademikere i jobprofilen 'generalister' i den kvantitative undersøgelse. Herudover indgår 12 akademiske generalister i undersøgelsens dybde-interviews.

Generalisternes fordeling på køn: 53 pct. kvinder og 47 pct. mænd. Generalisternes fordeling på de tre alderskategorier: Yngre end 35 år: 21 pct.; 35-44-årige: 31 pct.; og +45-årige: 49 pct.

Generalisternes gennemsnitlige anciennitet: 4,4 år i deres nuværende job. De har skiftet 3,2 gange før deres nuværende job.

Generalisternes fordeling på ansættelsesområde: Stat: 55 pct., region: 8 pct. og kommune: 37 pct.

Generalisternes fordeling på uddannelsesbaggrund: Naturvidenskab: 12 pct.; samfundsvidenskab: 48 pct.; humaniora: 15 pct.; sundhedsvidenskab: 4 pct.; teknisk uddannelse: 5 pct., andet: 22 pct.

I den første del af undersøgelsen af generalisternes jobtilfredshed og prioriteringer indgår hele populationen. Her sammenlignes med tværsummen af respondenterne svar. I den efterfølgende analyse, som fokuserer på forskelle inden for profilen, indgår 560 generalister. De er alle medarbejdere uden personaleledelsesansvar. De 195 generalister med personaleledelsesansvar er ikke taget med, fordi de konsekvent svarer mere positivt på alle parametre og derfor skaber en mindre skævvridning på både aldersdimensionen (lederne er ældre end gennemsnittet) og på kønsdimensionen (lederne er hyppigst mænd).



Figur 1: Der er ikke de store forskelle mellem generalisternes oplevelse af jobbet kvaliteter og alle de offentligt ansatte respondenter samlet betragtet. Dog er der en markant større andel blandt generalisterne, som oplever at have mulighed for fleksible arbejdstider, mens en lidt mindre andel oplever at brænde for netop de arbejdsopgaver, som jobbet rummer.

ydelser. Derfor ser de på praksisoptimering og organisatorisk trimning og yder en indsats for hele tiden at forbedre metoder til dokumentation af proces og kvalitet.

Det betyder meget for generalisterne, at de kan gennemskue, systemanalysere og navigere i og med organisationen. De ser organisatorisk kompleksitet som et stort plus, og muligheden for at ændre organisationen er attraktiv. Jo tættere man er på det politiske maskinrum, og jo tættere man er på toppen af det politiske system, jo mindre bureaukratisk og driftsorienteret opfatter man organisationen.

Borgere og brugere arbejder man for på et meta-plan. Generalisterne opfatter ikke den direkte borgerkontakt i sig selv som attraktiv. Når generalisterne gerne vil gøre en forskel for borgerne, er det for eksempel gennem politiske beslutninger, der påvirker borgernes hverdag.

Der er stor forskel på, hvad der motiverer generalisterne. Der er både generalister, der ønsker at være tæt på de centrale beslutninger om rammerne for offentlige ydelser, og andre, der hellere vil være tættere på den lokale implementering af ydelserne.

De sammensatte og meget forskellige opgaver kræver, at man som generalist kan spille på mange strenge: På den ene side kræver de kortvarige og mere rutineprægede opgaver en høj grad af effektivitet, overblik og erfaring. På den anden side kalder de mere langstrakte udviklingsopgaver også på analytisk og strategisk kompetence samt politisk tæft. Samtidig skal generalisten fungere i en politisk styret organisation i spændingsfeltet mellem behovet for hurtige reaktioner og ”brandslukning” og hensynet til

bureaukratiske spilleregler og procedurer. Man skal ville ”spillet” lige så meget som ”sagen”.

Undersøgelsen viser, at ledelse som karrierespor er særligt attraktivt for jobprofilen ’generalisterne’.

Status på generalisternes jobtilfredshed

Det store flertal af generalister i den offentlige sektor trives i deres job. 7 ud af 10 betragter deres job som et ønskejob. De oplever, at de har gode forudsætninger for at løfte deres opgaver med høj kvalitet. De har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger og god adgang til løbende at diskutere deres opgaver med kompetente kolleger.

- 84 pct. af generalisterne oplever, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger.
- 79 pct. oplever, at de bliver udfordret og lærer nyt i deres job.
- 77 pct. oplever, at de har gode forudsætninger for at løse deres opgaver med høj kvalitet.
- 74 pct. oplever, at deres indsats gør en forskel i samfundet.
- 71 pct. er stolte af deres job og deres arbejdsplads.

De kvaliteter, som generalisterne i mindst grad oplever at få i deres job, er passende tid til, hvad de ser som deres kerneopgaver, samt match mellem løn og indsats. Her ligger generalisterne dog en smule højere end alle de offentligt ansatte akademikere samlet betragtet.

2. Tre ting, der er vigtige for generalisten

1 Generalisterne vil allerhelst udfordres og lære nyt

45 pct. af generalisterne placerer det at blive udfordret og lære nyt som et af de forhold med størst betydning i deres job. Se figur 2 på næste side.

Flere af de interviewede fremhæver, at det bedste ved deres job som generalist netop er variationen og mangfoldigheden af opgaver.

”Min hverdag er utrolig varieret. Jeg ved ikke om morgenen, når jeg kommer ind, hvad der kommer til at ske. Jeg kan godt have en forestilling om dagen, men den kan hurtigt ændre karakter, alt efter om der sker et eller andet i pressen eller politisk, som man skal have kigget på. Det synes jeg er rigtig, rigtig sjovt.”

Generalist, kvinde, 40 år.

Der er stor variation i arbejdsopgaverne og opgavetempoet især for de af generalisterne, der er tættest på den direkte betjening af politikere. Flere af administratorerne nævner, at deres job kræver et særligt temperament eller mindset. Den sammensatte og uensartede opgaveportefølje stiller store krav til generalisterne. De kortvarige og mere rutineprægede opgaver kalder på effektivitet, overblik og erfaring, mens generalisterne skal bruge deres analytiske og strategiske kompetencer og deres politiske tæft i de mere langstrakte udviklingsprojekter, hvor man er på ny grund og har svært ved at se målet undervejs. Samtidig skal administratorerne fungere i en politisk sty-

Begejstring og belastning – som deltagere blandt generalisterne fra de kvalitative interviews vurderer det – er kort opsummeret nedenfor i enkeltstående citater.



HVAD BEGEJSTRER EN GENERALIST?

At få tingene til at flytte sig:

”Jeg har altid gerne villet være, hvor det sker, og gerne villet påvirke og have indflydelse. Hvor søger man så hen? Det er ikke altid detaljen og fordybelsen, der giver mest energi – det er det, der er med at få tingene til at flytte sig, og så er det jo grundlæggende ledelsesvejen, der giver den mulighed inden for den offentlige administration.”

Generalist, mand, 60 år.

At arbejde i en politisk kontekst:

”Jeg ved ikke om morgenen, når jeg kommer ind, hvad der kommer til at ske. Jeg kan godt have en forestilling om dagen, men den kan ændre karakter ret hurtigt, alt efter om der lige sker et eller andet i pressen eller politisk, som man skal have kigget på, og det synes jeg er rigtig, rigtig sjovt.”

Generalist, kvinde, 40 år.

At lave reglerne:

”Det er os, der laver reglerne, som man bruger længere nede, og det er os, der har det sidste ord i sagerne. At få lov til at sætte sit fingeraftryk på, hvad der kommer til at ske, det er utroligt interessant.”

Generalist, kvinde, 41 år.



HVAD BELASTER EN GENERALIST?

Pas på Duracell-effekten:

”Det kan godt være svært at prioritere mellem opgaverne, fordi der er så mange af dem. Jeg har sat mig selv i en situation, hvor jeg har bedt om mange forskelligartede opgaver, og hvor jeg nogle gange tænker, hvordan er det lige, jeg skal prioritere her?”

Generalist, kvinde, 41 år.

Pas på meget lange sagsgange:

”I det private kunne jeg gøre ting med få minutters svartid, men her skal det jo igennem en politisk beslutningsproces. Der skal indsendes dagsordensforslag 14 dage i forvejen til kommunaludvalg og bestyrelser, inden der er noget, der kan beslattes.”

Generalist, mand, 42 år.



ret organisation og navigere mellem behovet for hurtige reaktioner og ”brandslukning” og hensynet til bureaukratiske spilleregler og procedurer.

De mange forskelligartede opgaver og tempi kan være forbundet med frustration, men det synes ikke at overskygge glæden ved udfordringerne:

”Det er mange forskellige opgaver, og det kan godt være lidt frustrerende, at der er mange fronter og niveauer. Men jeg synes jo også, at det er skægt, for jeg trives rigtig godt med noget, der er nyt, og synes, at det er sjovt at løbe noget i gang fra bar mark.”

Generalist, kvinde, 50 år.

Organisationsudvikling er et nærmest uundgåeligt element i generalisters job, og her matches profilens begejstring for udfordringer og at lære nyt i høj grad. Blandt andet har strukturreformen med sammenlægning af kommuner og etablering af regionerne betydet en ny arbejdsplads for nogle. Moderniseringen af den offentlige sektor har medført nye ledelsesformer, nye strategier for personaleudvikling m.m. Flertallet af de kommunalt ansatte generalister har været påvirket af strukturreformen. De store ændringer har betydet, at der ligger et omfattende stykke arbejde i at genopbygge eller måske snarere at udvikle organisationerne på ny. Man kunne forestille sig, at de store forandringer ville medføre stor frustration

Når hverdagen melder sig

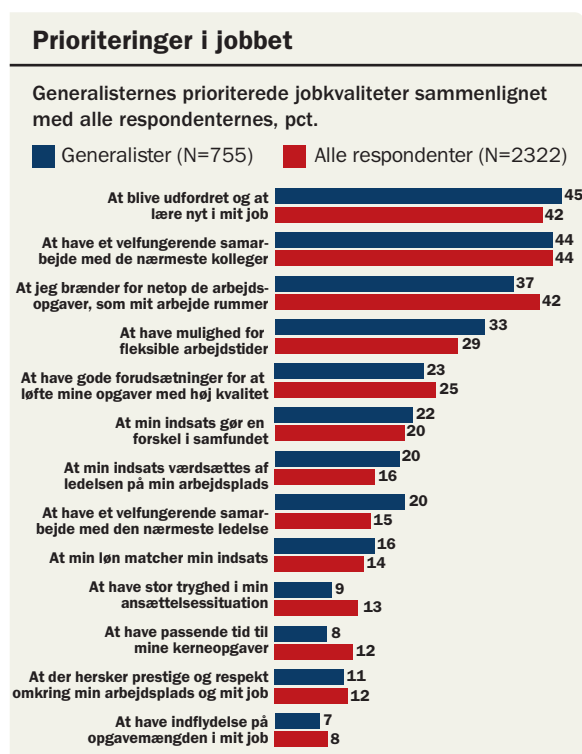
Generalisterne trives med udfordringer og forandring. Derfor er det en løbende opgave at diskutere generalistens hverdag.

- Hvordan sikrer ledelse og HR-afdeling løbende udfordrende rammer og opgaver for generalisterne, også når hverdagen melder sig, driftsopgaver kræver løbende opmærksomhed, hverdagen truer med rutine, eller sagsbehandlingsbunkerne vokser?
- Hvad kan generalisten selv gøre?

blandt de offentligt ansatte generalister. Men det overordnede billede synes at være, at generalisterne tager omstillingen og reorganiseringen op som en spændende udfordring. En generalist, der har skiftet job fra amt til region, fortæller:

”Jeg mener, at gennemførelsen af strukturreformen er gået forrygende. Det rigtige spørgsmål er ikke ’om vi er kommet på plads’, for der er ikke noget, der er stabilt, og der er ikke noget, der skal være stabilt. Man kan sådan set kun finde tryghed, hvis man lærer at elske forandring. Samtidig er jeg ikke nogen ynder af overdrevet formalisering, for formalisering har det med at skabe rammer, og dem vil jeg da hellere skabe selv.”

Generalist, mand, 60 år.



Figur 2: Der er ikke de store forskelle, når man sammenligner generalisternes prioriterede jobkvaliteter med alle de offentligt ansattes prioriteringer. Dog er der en større andel blandt generalisterne, som prioriterer at blive udfordret og lære nyt, mens en mindre andel prioriterer at brænde for netop de opgaver, som jobbet rummer. Endelig prioriterer generalisterne relationen til ledelsen markant højere end den samlede gruppe.

2 Generalisterne prioriterer et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger

44 pct. af generalisterne prioriterer et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger blandt de tre forhold, som de tillægger størst betydning i et job. Det er dermed den kvalitet, de giver næststørst betydning.

Generalister arbejder ofte med at facilitere og kvalificere andres beslutningsprocesser. Det kræver et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger at lykkes med opgaverne og trives i dem. Det er vigtigt at kunne rykke sammen og handle hurtigt, når en politisk sag kræver action.

Politisk servicering er en arbejdsopgave, som fylder meget hos de fleste. Det er en opgave, som har mange afskygninger og forekommer på mange niveauer – både opad, ned i og ud af organisationen. For en kommunalt ansat drejer det sig for eksempel om borgmesterbetjening i form af rådgivning, udkast til dagsordener og taler samt notater. For den ene regionalt ansatte handler det om vejledning og rådgivning af sagsbehandlere inden for organisationen, og for den anden handler det om rådgivning og dialog med kommunerne.

Også projektledelse er ofte forbundet med meget brede samarbejder. Generalisterne samarbejder på tværs af universiteter, kommuner eller interesseorganisationer, men også på tværs af afdelinger og teams. Det udadvendte arbejde med de brede samarbejdsflader og store netværk er noget, generalisterne finder attraktivt:

”Vi er hele tiden i interaktion med andre, og det, synes jeg er det fedeste. Det er vigtigt, at der sker noget og er en god dynamik.”

Generalist, kvinde, 50 år.

Endelig er formidling en central opgave og kompetence for generalisterne. For nogle handler formidlingsopgaverne om pressekontakt og kommunikationsopgaver. For andre har opgaverne karakter af markedsføring. Andre igen underviser både internt i organisationen og eksternt. En af de interviewede generalister skal for eksempel formidle ny lovgivning inden for sit specifikke område til chefer og sagsbehandlere i organisationen. Han finder glæde i at formidle sin specifikke viden og gøre opgaveløsningen nemmere for kollegerne. De konkrete sager er af mindre interesse:

”Jeg kan bedst lide den formidling, der ligger, når folk kommer ind til mig eller er gået i stå, og jeg kan hjælpe folk videre. At give hjælp til selvhjælp. Jeg behøver sådan set ikke at se slutresultatet, men jeg sætter en ære i at give juridisk hjælp og vejledning, og så må folk selv komme videre derfra.”

Generalist, mand, 43 år.

3 Generalisterne vil brænde for deres arbejdsopgaver
37 pct. af respondenterne i generalistprofilen placerer at brænde for netop de arbejdsopgaver, som deres job rummer, blandt de tre forhold, som de tillægger størst betydning i et job. Dermed er det generalisternes tredjehøjeste prioritet i et job.

Generalisterne ønsker at brænde for opgaverne forstået på den måde, at opgaverne skal være engagerende og spændende. Netop variationen og den mangfoldighed af opgaver, jobbet som generalist byder på, er også noget af det, der fremhæves af flere af informanterne som det bedste ved deres job. Hvis opgaverne bliver for trivielle, søger generalisten ofte nye muligheder, der måtte opstå i eller uden for organisationen.

”Jeg føler virkelig, jeg har fundet min hylde herinde. Jeg har brug for løbende forandring, og det har arbejdet imødekommet. Hvis du spørger min familie eller mine venner, så brokker jeg mig stort set aldrig over mit arbejde, og de få gange, jeg har tænkt, at jeg ville prøve noget nyt, så er der kommet nogle nye muligheder for mig her, der har gjort arbejdet spændende igen.”

Generalist, kvinde, 40 år.

Generalisterne har vilje og vedholdenhed til at påvirke rammerne for eget arbejde. De trives med at arbejde i et dynamisk og påvirkeligt rum og formår ofte at navigere i det.

”Når jeg har været utilfreds med nogle ting, så har jeg inviteret mig selv til møde med min chef for sammen at finde ud af, om jeg er på rette kurs. Jeg har da også nogle gange sagt til ham, hvis jeg gerne vil have lidt mere at rive i eller lidt mere rum.”

Generalist, kvinde, 40 år.

Generalisternes begejstring for arbejdet og det store flow af opgaver skaber en vis risiko for, at generalisten nogle gange kommer til at påtage sig for mange opgaver. I og med at alle opgaver betragtes som vigtige, kan det være svært at prioritere:

”Jeg synes jo, at alt det, jeg laver, er vigtigt. Det er jo vigtigt, at borgerne får en afgørelse på en sag, men det er også enormt vigtigt at ministeren får en forberedelse af et lovforslag ... Og det kan godt være svært at prioritere mellem opgaverne, fordi der er så mange af dem. Jeg har sat mig selv i en situation, hvor jeg har bedt om mange forskelligartede opgaver, og der kan godt være situationer, hvor jeg tænker, hvordan er det nu lige, jeg skal prioritere her?”

Generalist, kvinde, 41 år.

At undgå overbelastning og fortravlethed



Mange generalister arbejder i en organisation, hvor mulighederne for at koble sig på allehånde udviklingsprojekter, takke ja til politiske hasteopgaver m.m. er mangfoldige – og måske også udgør en vigtig adgang til positiv opmærksomhed fra ledelsens side.

- Hvad kan man som ledelse gøre for at undgå, at den ivrige/dygtige generalist får for mange opgaver og hermed for travlt?
- Hvad kan generalisten selv gøre?
- Hvad kan kollegerne gøre?

3. Forskel på folk: Alder og køn

Generalisterne er forskellige fra de andre akademikerprofiler – og de er også forskellige indbyrdes. Her ser vi på, hvilke forskelle der har betydning for generalisternes prioriteter og tilfredshed med deres job. Alder er en af de faktorer, der gør en forskel, når respondenterne skal svare på, hvad der er de vigtigste kvaliteter i et job.

Alle aldersgrupperne tillægger et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger meget stor betydning. De yngste generalister prioriterer i særlig grad deres egen læring og udfordringer i jobbet. Samtidig er det også vigtigere for dem at brænde for netop de arbejdsopgaver, som jobbet rummer. De ældste prioriterer i højere grad, at deres indsats gør en forskel i samfundet.

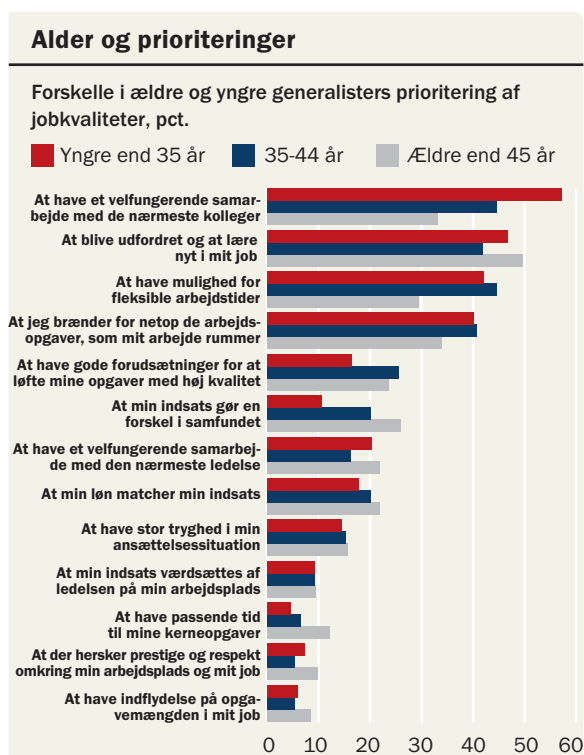
Generalisterne er en af de jobprofiler, hvor flest respondenter placerer muligheden for fleksible arbejdstider blandt de tre vigtigste kvaliteter i et job. Det er også blandt generalisterne, at vi finder en væsentlig større andel respondenter med 0-5-årige småbørn. Det kan være en forklaring på ønsket om fleksibilitet blandt de to yngste aldersgrupper. En anden årsag kan være arbejdsopgavernes varierende karakter, hvor ikke mindst politiske hastesager og brandslukningsopgaver kan kræve lange arbejdsdage, som generalisterne gerne vil kunne kompenseres for.

De yngste generalister hylder udfordring og dynamik

Her stiller vi skarpt på de yngste generalister. De yngste generalister har ikke mange år på bagen. Gruppen, som sidder i et job, der fra start af var et ønskejob og fortsat er det, er relativt begrænsede 32 pct., mens en forholdsvis

GENERALISTER UNDER 35 ÅR

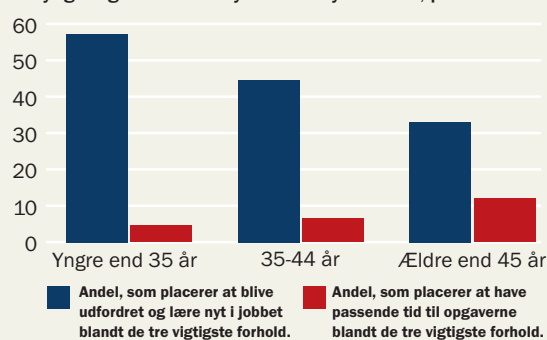
Der indgår 152 respondenter i gruppen af generalister på under 35 år. De yngste generalister er i snit 31 år gamle, dimiterede i 2007, har 1,5 jobskifte bag sig og har siddet 1,6 år i deres nuværende stilling.



Figur 3: N = 755. Der er en række markante aldersbetingede forskelle i generalisternes prioritering af jobkvaliteter. Den mest iøjnefaldende er de yngste generalisters meget høje prioritering af at blive udfordret og lære nyt i jobbet.

Unge vil udfordres

De yngste generalister dyrker det dynamiske, pct.



Figur 4: N = 755. De yngste generalister vil gerne udfordres og lære nyt. De tillægger det mindre betydning end de ældre generalister at have passende tid til opgaverne.

stor andel på 28 pct. sidder i et job, som ikke var deres ønskejob, da de blev ansat, og fortsat ikke er det. Dog ser det ud til, at jobbet for mange af de yngste generalister vinder ved nærmere bekendtskab. 28 pct. sidder således i et job, som ikke fra starten var et ønskejob, men som har udviklet sig til at være det. Det ser altså ud, som om de offentlige generalistjobs kan tilbyde nogle kvaliteter, som er attraktive, men ukendte for mange akademikere.

De yngste generalister kendetegnes primært ved deres begejstring for dynamik og foranderlighed. Den kvalitet, de tillægger størst betydning i et job, er således at blive udfordret og lære nyt i jobbet. De yngste generalister er også mindst tilbøjelige til at placere det at have passende tid til opgaverne blandt de tre forhold, som de tillægger størst betydning i et job. Det gør kun 4 pct. mod 12 pct. blandt de ældste generalister på +45 år. Se figur 4. Det at have gode forudsætninger for at løfte deres opgaver med høj kvalitet prioriteres heller ikke så højt blandt de yngste generalister som hos deres ældre kolleger. Det gør 16 pct. mod 24 pct. blandt de +45-årige. Samtidig trives de yngste generalister, ligesom deres ældste kolleger, med at have mange forskellige opgaver sideløbende.

Generalisterne trives som nævnt med forandringer, men de yngste generalister synes i endnu højere grad end deres ældre kolleger at hylde nye udfordringer og dynamik. Opgaverne må gerne være mange og omsætnings-hastigheden stor. Til gengæld er de yngste generalister mindre tilbøjelige til at ønske sig direkte kontakt med

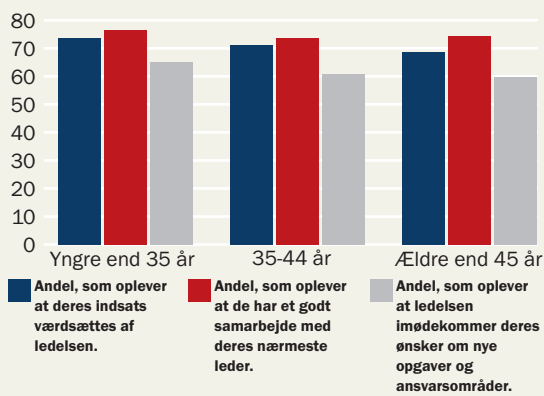
Ældre generalister med samfundssind?

Det ser ud til, at de ældre generalister i højere grad end deres yngre kolleger prioriterer samfundssnyten.

- Drejer det sig om, at de unge generalister står over for en stejl læringskurve, så de bliver nødt til at fokusere på bare at klare opgaverne?
- Drejer det sig om, at de ældre generalister i højere grad mestrer deres opgaver og har overskud til at rette fokus på, hvad opgaveløsningen skaber af værdi hos slutbrugerne?
- Eller handler det måske også om, at arbejdspladser i det offentlige i højere grad betonede velfærdsydelsen, da gruppen af ældre generalister startede deres karriere?

Ledelsen værdsætter de unge

De yngste generalister har ledelsens opmærksomhed, pct.



Figur 5: N = 755. De yngste generalister oplever i højere grad end deres ældre kolleger, at ledelsen værdsætter deres arbejde, at de har et godt samarbejde, og at ledelsen har blik for, hvornår og hvordan de kan kaste sig over nye opgaver.

brugerne eller borgerne. Det gør 55 pct. mod 70 pct. af de +45-årige i en profil, der på tværs af aldersgrupper betragtet tillægger den direkte kontakt til borgerne og brugerne mindre betydning end de øvrige jobprofiler, der indgår i denne undersøgelse.

En stor andel af de yngste generalister – 42 pct. – placerer muligheden for fleksible arbejdstider blandt de tre forhold, som de tillægger størst betydning i et job. En del af forklaringen kan ligge i, at 31 pct. af de yngste respondenter i generalistprofilen har hjemmeboende børn på 0-5 år.

De yngste generalister har ledelsens opmærksomhed

De yngste generalister, som i snit har 1,6 år på bagen i deres nuværende job, føler sig godt modtaget på deres arbejdsplads. De har således den største andel, som oplever at deres indsats værdsættes af ledelsen; at de har et godt samarbejde med den nærmeste ledelse; og at deres ønsker om nye arbejdsopgaver og ansvarsområder imødekommes. Se figur.

De yngste generalister oplever samtidig også i lidt højere grad end deres ældre kolleger, at de får tilbudt den kompetenceudvikling og efteruddannelse, de har brug for. Det gør 55 pct.

Mellemkategorien af 35-44-årige er pragmatisk begejstrede

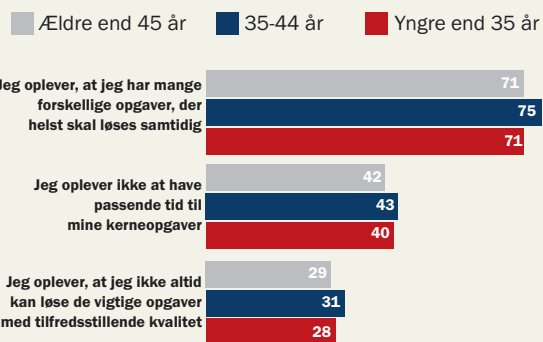
De lidt ældre, lidt mere erfarne generalister har med et par jobskifte og en længere anciennitet i jobbet eller på arbejdsmarkedet tilsyneladende haft held til at skyde sig ind på et job, der var et ønskejob fra starten af ansættelsen og fortsat er det. Andelen, der sidder i et job, der fra start var et ønskejob og fortsat er det, er således steget til 41 pct. mod 32 pct. blandt deres yngre generalistkolleger.

Alligevel er de 35-44-årige den aldersgruppe blandt generalisterne, som er mindst tilfredse, hvis vi ser på en række vigtige kvalitetsdimensioner.

De har typisk været nogle år på arbejdspladsen, og mange oplever, at det er tid til at prøve nyt. Således er de 35-44-årige generalister mest tilbøjelige til at ønske sig ændringer i deres arbejdsopgaver og ansvarsområder. Det

Alder og travlhed

De 35-44-årige generalister føler sig mest pressede af travlhed, pct.



Figur 6: N=755. Hos generalisterne er der ikke så markante forskelle i de tre aldersgruppers oplevelse af travlhed og arbejdspress. Dog føler de 35-44-årige generalister sig mest pressede på alle målte indikatorer.

gør godt 73 pct. mod 69 pct. blandt de yngste og 57 pct. blandt de ældste generalister. Ønskerne drejer sig især om mere ledelsesansvar. 61 pct. af mellemgruppen oplever, at ledelsen imødekommer deres ønsker om ændringer.

De 35-44-årige generalister er mere afdæmpede i begejstringen for deres ledelse end deres yngre kolleger – både i forbindelse med samarbejde og i forbindelse med at føle sig anerkendt for deres indsats. De er heller ikke helt begejstrede for ledelsen, når det handler om at imødekomme udviklingsønsker som efteruddannelse og kompetenceudvikling eller få ændringer i arbejdsopgaver og ansvarsområder. Men alligevel kan det konstateres, at også de 35-44-årige generalister oplever at have en ganske god relation til deres ledelse.

De 35-44-årige har travlt

Med erfaringen øges generalisternes ønske om at brænde for netop de arbejdsopgaver, som jobbet rummer, mens at blive udfordret og lære nyt i jobbet tilskrives lidt mindre betydning. Den erfarne generalist er mindre ydmyg og stiller større krav om engagerende opgaver.

Næsten halvdelen af de 35-44-årige generalister har småbørn mellem 0 og 5 år, mod gennemsnitligt en fjerdedel blandt alle generalister. En lige så stor andel har børn mellem 6 og 10 år. Det kan derfor næppe overraske, at det er denne aldersgruppe blandt generalisterne, der prioriterer muligheden for fleksible arbejdstider højest.

Det kan være en medvirkende årsag til, at generalisterne i denne mellemkategori oplever, at de har travlt, og at det kan være svært at nå i mål med alle opgaver.

Tiltag som virker

De yngre generalister synes at have adgang til deres leder og føler sig værdsat.

- Hvad sker der for de yngste, der får dem til at føle sig markant mere værdsat end tilfældet er for de ældre generalister?
- Og hvad kan man gøre for at styrke og systematisere de tiltag, som virker?

GENERALISTER MELLEM 35-44 ÅR

Der indgår 184 respondenter i gruppen af 35-44-årige generalister. Respondenterne er i snit 39 år gamle, dimitterede i 2000, har 2,8 jobskifte bag sig og har siddet 3,9 år i nuværende stilling.



En anden forklaring kan være, at der også forekommer et øget træk på de erfarne generalister. Det er i gruppen af 35-44-årige, at flest oplever, at de har mange forskellige opgaver, der helst skal løses samtidig. Det er også her, at flest oplever ikke at have passende tid til, hvad de anser for at være deres kerneopgaver, selvom forskellene ganske vist er små. Og endelig er det også i mellemgruppen, at flest oplever, at de ikke altid kan løse deres opgaver med en kvalitet, som de finder tilfredsstillende. Se figur 6.

Til trods for deres mere kritiske perspektiver på en række dimensioner ser det alligevel ud til, at de fleste 35-44-årige generalister sidder i et job, som, deres livssituationen taget i betragtning, leverer varen på de vigtigste områder.

GENERALISTER OVER 45 ÅR

Der indgår 224 respondenter i gruppen af +45-årige generalister. Respondenterne i denne gruppe er i snit 54 år gamle. Gennemsnitsrespondenten dimitterede i 1988, har 4 jobskifte bag sig og har i snit siddet 5,8 år i deres nuværende stilling.

GENERALISTERNE OVER 60

Der er gennemført en særlig kørsel på de +60-årige generalister, fordi generalistprofilen er så stor, at det giver mening. Der indgår 73 respondenter i denne kategori, og deres perspektiver sammenlignes med de øvrige generalisters. Gennemsnitsalderen for denne gruppe af de mest erfarne akademikere i den offentlige sektor er 62 år. De har i snit 3,8 jobskifte bag sig og 7,6 års anciennitet på deres nuværende arbejdsplads. 36 pct. af gruppen har personaleledelsesansvar mod 26 pct. blandt alle respondenter i jobprofilen.

De +45-årige generalister kan lide at gøre en forskel i samfundet

De ældste generalister på +45 år prioriterer jobbet og deres egen samfundsnytte markant højere end andre aldersgrupper. 26 pct. af de ældste generalister betragter dette forhold som en af de tre vigtigste kvaliteter i et job, mod begrænsede 11 pct. af deres yngste kolleger under 35 år. De ser også i højere grad den direkte kontakt med brugerne som en særlig kvalitet i jobbet end deres yngre kolleger. Det gør 70 pct. af de +45-årige mod 55 pct. blandt de yngste generalister.

De +45-årige generalister prioriterer at have passende tid til deres kerneopgaver højere end deres yngre kolleger. 12 pct. af de ældste mod 4 pct. blandt de yngste prioriterer dette forhold blandt de tre kvaliteter i et job, som de tillægger størst betydning. De +45-årige generalister er også dem, der trives mindst med at have mange deadlines i jobbet. Det gør 44 pct. mod 66 pct. blandt de yngste generalister.

Både ønsket om tid til kerneopgaver og modvilje mod for mange deadlines kan skyldes, at den ældste gruppe af generalister selv ved, hvor meget tid og hvor mange ressourcer der skal investeres i en opgave, for at den lander med den ønskede kvalitet. Samtidig ønsker de formentlig i højere grad end deres yngre kolleger selv at definere



Ønsker om forandring

Jo mere erfarne generalisterne bliver, jo mere vanskeligt er det for dem at få deres ønsker om ændringer igennem.

- Hvad sker der for midtergruppen, når de går til ledelsen med ønsker om ændringer?
- Er der behov for i højere grad at diskutere langsigtede udviklingsplaner og karrierespor med denne mellemgruppe af moderat erfarne og forandringsparate?
- Er der brug for at være mere direkte om mulighederne, når ønskerne ikke matcher?

Uddannelse på eget initiativ

De ældre generalister prioriterer efteruddannelse. De mener, det er afgørende, at man løbende efteruddanner sig, og de er mere tilbøjelige end deres yngre kolleger til at gøre det på eget initiativ.

- Hvad kan vi lære af de ældre generalister, når det kommer til kompetenceudvikling?
- Hvad brænder de særligt for at lære noget om?

kvalitetsniveauet, mens deres yngste generalistkolleger i højere grad har brug for en ekstern tidsramme til at afstemme deres ressourceforbrug på en given opgave.

De +45-årige generalister er mindst tilbøjelige til at ønske sig ændringer i deres jobopgaver og ansvarsområder. Ikke desto mindre ønsker flertallet sig dog ændringer. Men det er et ønske, som ledelsen synes at have lidt sværere ved at imødekomme. Det kan dog også være en vanskelig opgave fortsat at give nye udfordringer til meget erfarne medarbejdere.

Gruppen af +45-årige generalister er dem, der lægger størst vægt på, at man løbende efteruddanner sig. Men de oplever i mindre grad end deres yngste kolleger at få tilbudt den kompetenceudvikling og efteruddannelse, de har brug for. Til gengæld er de i markant højere grad selv proaktive på deres kompetenceudviklings vegne. Således angiver 47 pct. mod 37 pct. blandt de yngste, at de for øjeblikket efteruddanner sig på eget initiativ.

Generalisterne over 60 år elsker deres job

Kigger vi på den ældste gruppe af generalister over 60 år, er der stadig fart over feltet. 81 pct. af de +60-årige generalister betragter deres nuværende job som et ønskejob. Af denne gruppe har 60 pct. altid set sådan på det, mens de 21 pct. af dem er blevet positivt overraskede over et job, som ikke fra begyndelsen var et ønskejob, men som har udviklet sig til at være det.

De +60 årige rangerer deres job højere end deres yngre kolleger på alle parametre. De oplever fx, at de har passende tid til det, de oplever som kerneopgaverne, og at de har gode forudsætninger for at løfte arbejdsopgaverne med tilfredsstillende kvalitet. Samtidig er de +60-årige generalister i højere grad end deres yngre kolleger stolte af deres arbejdsplads. Se figur 7.

Aldrestyrken

De +60-årige generalisters oplevelse af kvaliteter i jobbet sammenlignet med de andre respondenter, pct.

■ 60 år eller ældre (N=73) ■ Yngre end 59 år (N=682)

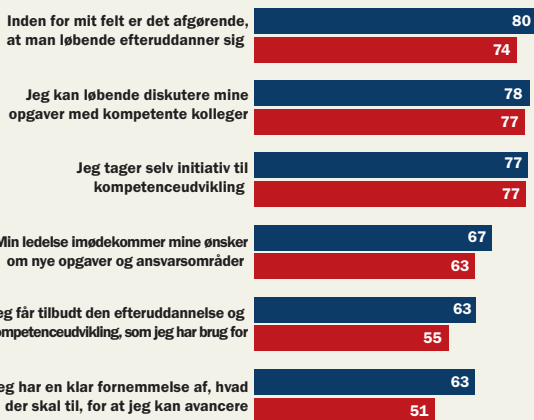


Figur 7: De +60-årige generalister er mere positive end deres yngre generalistkolleger i vurderingen af jobbets kvaliteter.

Ældre ønsker udvikling

De +60-årige generalisters udviklingsperspektiv i jobbet fastholdes, pct.

■ 60 år eller ældre (N=73) ■ Yngre end 59 år (N=682)

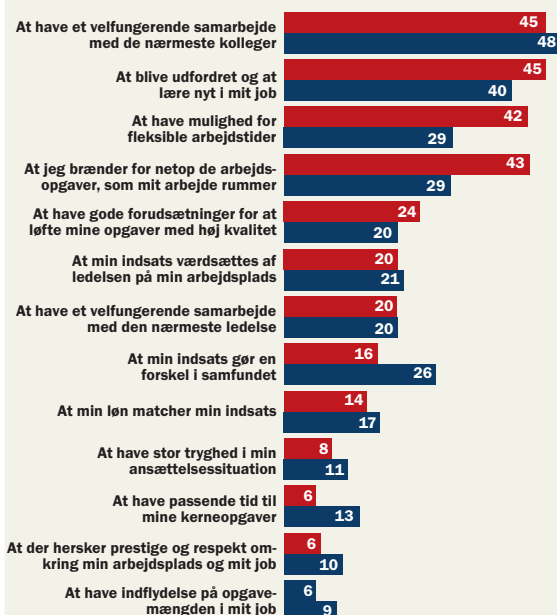


Figur 8: En række indikatorer viser i samspil, at udviklingsperspektivet stadig er der i de +60-årige generalisters job.

Kvinder vil udfordres

Kønsskille i generalisternes prioriterede jobkvaliteter, pct.

■ Kvinder (N=355) ■ Mænd (N=400)



Figur 9: N = 755. De kvindelige generalister prioriterer i markant højere grad at blive udfordret og at lære nyt i jobbet samt at brænde for netop de opgaver, jobbet rummer. De mandlige generalister prioriterer i markant højere grad samfundsnyttens af deres indsats.

Selvom det måtte kunne virke vanskeligt fortsat at levere nye udfordringer og ny læring på samlebånd til de meget erfarne, så brænder de ældste generalister i endnu højere grad end deres yngre kolleger for netop de arbejdsopgaver, som deres job rummer. Der er også størst tilfredshed at spore hos de ældste, når det kommer til kompetenceudvikling, klarhed om advancement og muligheden for faglig sparring med kompetente kolleger. Se figur.

I en gruppe, hvor gennemsnitsalderen er 62 år, forventer 41 pct. fortsat at være på arbejdspladsen om tre år sammenlignet med 50 pct. blandt de øvrige generalister.

Kønsskille hos generalistene

Der er ikke meget forskel på mandlige og de kvindelige generalisters overordnede jobtilfredshed. 65 pct. af kvinderne mod 62 pct. af mændene betragter deres job som et ønskejob. En noget større andel af de kvindelige generalister – 41 pct. mod 34 pct. – har fra starten set jobbet som et ønskejob.

Men der er store forskelle på, hvad en mandlig og en kvindelig generalist tillægger størst betydning i deres job. De kvindelige generalister prioriterer det at brænde for opgaverne i jobbet og muligheden for fleksible arbejdstider markant højere end deres mandlige generalistkolleger. De mandlige generalister prioriterer til gengæld i markant højere grad end kvinderne, at deres indsats gør en forskel i samfundet, at de har passende tid til deres kerneopgaver, og at de har indflydelse på opgavemængden i deres job. Se figur 8.

Der er ikke stor forskel på, hvordan de to køn oplever, at deres job leverer varen på en række centrale kvalitetsparametre. Dog oplever kvinderne i højere grad end mændene, at ledelsen værdsætter deres indsats, og at de har et velfungerende samarbejde med den nærmeste ledelse. De kvindelige generalister angiver også en smule større tilfredshed med deres samarbejde med de nærmeste kolleger.

Der er 363 kvinder og 197 mænd i populationen af generalister uden ledelsesansvar. De kvindelige generalister i denne undersøgelse er i gennemsnit otte år yngre end de mandlige. Hvor kvinderne er 40 år i snit, er mændene således 48 år. Det betyder naturligvis også, at de mandlige respondenter har en væsentlig længere anciennitet end kvinderne på deres nuværende arbejdssted, 5 år mod 3,6 år for kvinderne. Mændene har også væsentlig længere arbejds erfaring totalt betragtet, 7 år længere tid på arbejdsmarkedet i snit.

29 pct. af kvinderne i generalistprofilen har små børn mellem 0 og 5 år, medtages de 6-10-årige børn har i alt 54 pct. af de kvindelige generalister mindre børn. Hos deres mandlige kolleger har 16 pct. små børn mellem 0 og 5 år, og medtages de 6-10-årige, drejer det sig om godt en tredjedel af de mandlige generalister, der har mindre børn. Generalistprofilen er således den jobprofil med flest småbørnsforældre.

Fastholdelse af de ældste

Selvom det offentlige netop nu gennemfører sparerunder og afskediger medarbejdere – også blandt akademikere – er der god grund til at arbejde for at fastholde de +60-årige generalister. De trives i jobbet og vurderer selv, at de fortsat leverer høj kvalitet. Omvendt ved vi også, at mange andre faktorer spiller ind på, hvor længe akademikere bliver på arbejdsmarkedet.

- Hvordan kan ledelse og HR-afdeling arbejde for, at de +60-årige generalisters værdi anerkendes?
- Hvordan kan de evt. motiveres til at blive i jobbet – også når andre faktorer trækker i dem for at stoppe karrieren?



4. Jobtilfredshed: de begejstrede, de skuffede, de positivt overraskede og de frustrerede pragmatikere

Et attraktivt job er et job, man er tilfreds med og stolt af. Ordet ønskejob er her brugt til at teste generalisternes oplevede jobtilfredshed.

På den baggrund har vi fundet fire typer, som vi beskriver nedenfor.

- **De begejstrede**, der fik deres ønskejob og stadig synes, de har et ønskejob.
- **De skuffede**, der fik deres ønskejob, men ikke længere synes, det lever op til betegnelsen.
- **De positivt overraskede**, der ikke fik et ønskejob – men som synes, jobbet har udviklet sig til at være det.
- **De frustrerede pragmatikere**, der ikke fik et ønskejob – og stadig ikke synes, jobbet lever op til betegnelsen.

Der indgår 216 generalister i kategorien af begejstrede. Genemsnsrespondenten i denne underkategori dimitterede i 1996, har tre jobskifte bag sig og 4,4 års anciennitet i nuværende job. De begejstrede generalister er i snit 44 år gamle. 49 pct. af dem har hjemmeboende børn på mellem 0 og 10 år.

De begejstrede generalister

De begejstrede generalister fylder mest i jobprofilen. De har også den største andel, som prioriterer at brænde for netop de opgaver, som jobbet rummer, og de har samtidig den største andel, som oplever, at jobbet leverer på denne topprioriterede kvalitet.

De begejstrede generalister har også den største andel, som prioriterer et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger blandt de tre vigtigste kvaliteter i et job, og den største andel, som oplever at have det. Ligeledes har de den største andel, der prioriterer det at blive udfordret og lære nyt i jobbet i top-3. Og igen ligger de begejstrede generalister højest, når det kommer til oplevelsen af de faktiske forhold. Se figur 10.

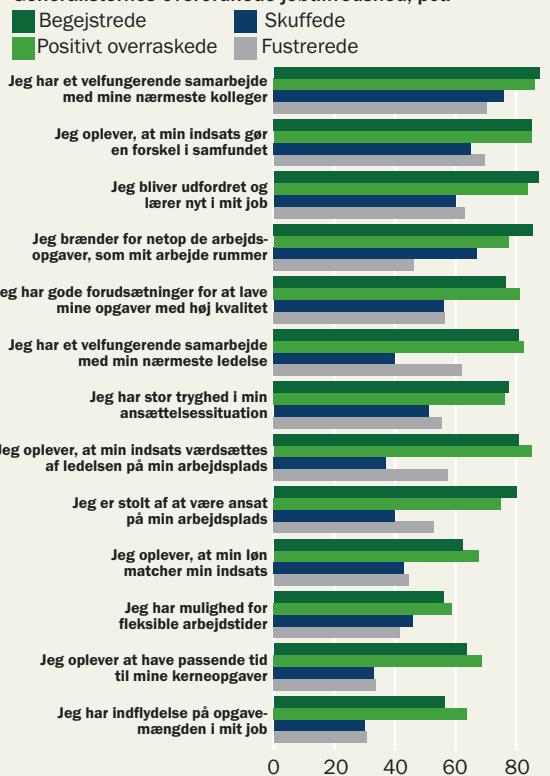
Mens relationen til ledelsen fylder mindre i de begejstrede generalisters prioritering af de vigtigste kvaliteter i jobbet, oplever de faktisk at have den bedste relation til ledelsen. De oplever for det første, at de har et velfungerende samarbejde med den nærmeste ledelse, for det andet, at deres indsats værdsættes af ledelsen, og for det tredje,

Pointerne i det følgende afsnit er baseret på kørsler, hvor lederne i generalistprofilen udgår. Det vil sige, vi arbejder med 560 respondenter i alt, hvis svar er krydset på følgende fire kategorier af jobtilfredshed:

- 1: "Mit nuværende job var fra starten et ønskejob for mig, og det er det fortsat" – dem kalder vi "de begejstrede" – de udgør 39 pct. af generalisterne.
- 2: "Mit nuværende job var fra starten et ønskejob for mig, men det har ikke udviklet sig så godt, som jeg håbede, og i dag er det ikke længere mit ønskejob" – dem kalder vi "de skuffede" – de udgør 17 pct.
- 3: "Mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, men det har udviklet sig til et ønskejob for mig" – dem kalder vi "de positivt overraskede". De udgør 25 pct.
- 4: "Mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, og det er stadig ikke mit ønskejob" – dem kalder vi "de frustrerede pragmatikere". De udgør 20 pct.

Forskelligt syn på jobbet

Generalisternes overordnede jobtilfredshed, pct.



Figur 10: N = 755. Der er markante forskelle i hvordan respondenterne i de fire tilfredshedskategorier oplever kvaliteterne i deres job. De begejstrede scorer konsekvent højest, mens de skuffede og de frustrerede pragmatikere skiftes til at score lavest.

at ledelsen imødekommer deres ønsker om ændringer i jobopgaver og ansvarsområde. Når de altså har ønsker. For de begejstrede generalister har den mindste andel, som rent faktisk ønsker sig ændringer.

Når det handler om kompetenceudvikling og efteruddannelse, er de begejstrede generalister igen dem, der er mest tilfredse med, hvad arbejdspladsen kan tilbyde. De har den største andel, som betragter det som afgørende vigtigt, at man løbende efteruddanner sig. Men de har også den største andel, som oplever at få tilbudt den kompetenceudvikling og efteruddannelse, de har brug for. De har samtidig også den største andel, som har en klar fornemmelse af, hvad der skal til for at avancere. Endelig har de den største andel, som pt. er i gang med en efteruddannelse på eget initiativ.

De begejstrede generalister har tilsyneladende også lettest ved, at få det hele til at gå op i en højere enhed, når det kommer til oplevelsen af travlhed, arbejdspress og work-life-balance.

De begejstrede generalister søger ind i strategiske ledelsesrum. De er således den undergruppering i jobprofilen, som lægger mest vægt på at bidrage til at træffe vigtige beslutninger, og de oplever også i højere grad sig selv som facilitatorer. I forhold til de andre typer i profilen er det de begejstrede, der synes, det er vigtigst at planlægge og koordinere andres opgaveløsning og hjælpe dem med at lykkes.

Endelig er de begejstrede generalister mest stolte af deres arbejdsplads. De har samtidig også den største andel, som oplever, at deres nuværende job bidrager til at styrke deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet, nemlig hele 82 pct. Men det er også blandt de begejstrede, vi finder flest, som forventer at blive på deres nuværende arbejdsplads inden for en tidshorisont på henholdsvis et og tre år. Det gør henholdsvis 82 pct. og 63 pct.

De skuffede generalister

De skuffede generalister sidder i et job, der fra begyndelsen var et ønskejob, men som ikke har udviklet sig så godt, som de håbede. I dag betragter de det ikke længere som et ønskejob.

De skuffede generalister har den mindste andel, som er stolte af deres arbejdsplads, 52 pct.. De har den mindste andel, der oplever at blive udfordret og lære nyt i jobbet, og de har færrest, der oplever at brænde for netop de opgaver, som arbejdet rummer. Se side 10.

De skuffede generalister vil gerne påskønnes af ledelsen men bliver det ikke. De har den mindste andel, som oplever, at ledelsen værdsætter deres indsats, men flest som prioriterer netop dette blandt de tre forhold, de tillægger størst betydning i et job. De har samtidig færrest, der synes, de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste ledelse. Endelig har de den største andel, som oplever at deres leder har svært ved at planlægge og fordele arbejdet på deres arbejdsplads på en måde, så de får den balance mellem privatliv og arbejdsliv, de ønsker.

De skuffede generalister har den næststørste andel, som ønsker sig ændringer i jobopgaver og ansvarsområder (92 pct.), men mindste andel (41 pct.), som oplever, at ledelsen imødekommer deres ønsker. Det synes med andre ord blandt andet at være relationen til ledelsen, der har skuffet de skuffede generalister.

De skuffede generalister synes, de har for travlt. De har den største andel, som prioriterer at have passende tid til deres kerneopgaver i top-3 (13 pct.), men samtidig har de den næstmindste andel, som rent faktisk oplever at have det (55 pct.). De skuffede generalister har også den mindste andel, som oplever, at de altid kan løse alle deres vigtigste opgaver med tilfredsstillende kvalitet (63 pct.), og den mindste andel, som oplever, at de har mulighed for at sige nej til arbejdsopgaver, hvis de har for travlt (48 pct.).

57 pct. af de skuffede generalister oplever, at deres nuværende job styrker deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. Det er den markant mindste andel blandt generalisterne. Forventningen om at forlade arbejdspladsen er til gengæld næststørst blandt generalisterne: 54 procent forventer at have forladt arbejdspladsen om et år, 74 procent inden for tre år.

De positivt overraskede generalister

De positivt overraskede generalister sidder i et job, som ikke var deres ønskejob, da de blev ansat, men som har udviklet sig til at være det. De har den største andel, som prioriterer, at deres indsats gør en forskel i samfundet, blandt de tre forhold med størst betydning i et job.

De prioriterer et velfungerende samarbejde med både deres nærmeste ledelse og deres nærmeste kolleger højest af de fire undergrupper. Og ser man på, i hvilken grad de oplever, at disse prioriteringer matches, ligger gruppen tættere på de begejstrede i top end deres mindre jobtil-

fredse kolleger i bund. De positivt overraskede generalister er den gruppe, der tillægger det størst betydning at få direkte respons på deres arbejde.

De positivt overraskede generalister ligger typisk næsthøjest på alle ratede kvalitetsparameter lige bagved de begejstrede. Men når det kommer til deres oplevelse af muligheden for fleksible arbejdstider, ligger de positivt overraskede generalister højest. Gruppen har også flest, som oplever, at de har flere forskellige opgaver, som helst skal løses samtidig, og næstflest, som oplever, at der er vigtige arbejdsopgaver, de ikke kan nå pga. arbejdspress. Her er de kun overgået af de frustrerede pragmatikere.

60 pct. af de positivt overraskede generalister ønsker sig ændringer i jobbet, de fleste i retning af mere udviklingsorienteret arbejde eller mere ledelsesansvar. Kompetenceudvikling og efteruddannelse er vigtigt for de positivt overraskede. Her ligger lige efter de begejstrede generalister på alle parametre, og de rater disse forhold markant højere end de mindre jobtilfredse generalister.

81 pct. af de positivt overraskede mener, at deres nuværende job bidrager til at styrke deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. 71 pct. forventer fortsat at være på arbejdspladsen om et år, 54 pct. forventer fortsat at være der om tre år.

Der indgår 92 respondenter i gruppen af skuffede generalister. Gennemsnitsrespondenten i gruppen af skuffede generalister dimitterede i 1995, har 3,4 jobskifte bag sig og 4,6 års anciennitet på nuværende arbejdsplads. De skuffede generalister er i snit 45 år gamle. 39 pct. af dem har hjemmeboende børn på mellem 0 og 10 år.

Der indgår 140 respondenter i gruppen af positivt overraskede generalister. Gennemsnitsrespondenten i gruppen af positivt overraskede generalister dimitterede i 1997, har 2,9 jobskifte bag sig og 4,3 års anciennitet i nuværende stilling. De er i snit 44 år gamle. 43 pct. har hjemmeboende børn på mellem 0 og 10 år.

De begejstrede som ambassadører

På alle centrale dimensioner rangerer de begejstrede generalister deres job højere end de øvrige undergrupper. De kan derfor også være gode ambassadører for en arbejdsplads – både blandt kolleger og blandt fremtidige medarbejdere.

- Hvordan kan en arbejdsplads involvere de begejstrede generalister i at få deres nuværende og kommende kolleger til at dele deres arbejdsglæde?

Sammen eller hver sin vej

Mulighederne for at ændre på de skuffedes arbejdsliv vil være forskellige. Men status quo er i hvert fald ikke hensigtsmæssig for hverken den skuffede eller vedkommendes arbejdsplads.

- Hvilke muligheder har lederne for at finde frem til de skuffede og få dem i tale?
- Skal den enkelte ledelse og arbejdsplads gøre en stor indsats for at få de skuffede tilbage på sporet?
- Eller skal de skuffede i stedet hjælpes i en anden retning – til fælles bedste?

Kan overraskelsen sættes i system?

Når mere end en femtedel angiver at være blevet positivt overrasket over deres job i det offentlige, viser det tydeligt, at der er mange kvaliteter i jobbene i det offentlige.

- Hvordan sætter arbejdspladsen, herunder ledelsen og HR-ansvarlige, overraskelsen i system, så en endnu større andel af nye medarbejdere oplever, at begejstringen for et job i det offentlige stiger i takt med, at de lærer jobbet og arbejdspladsen at kende?
- Hvordan formidler de HR-ansvarlige læringen fra de positivt overraskede – fx i en rekrutteringssituation?





De frustrerede pragmatikere

De frustrerede pragmatikere sidder i et job, der ikke var et ønskejob, da de blev ansat, og fortsat ikke er det. Men ellers er der tale om en kategori, som generelt rangerer jobbet kvaliteter en del højere end deres skuffede generalistkolleger, som angiver lavest tilfredshed på stort set alle belyste parametre omkring jobkvaliteter, samarbejdet med kolleger, relationen til ledelsen, adgang til kompetenceudvikling og efteruddannelse, arbejdspress og work-life-balance mv.

94 pct. af de frustrerede pragmatikere ønsker sig ændringer i deres jobopgaver og ansvarsområder, hvilket er den største andel blandt generalisterne. 50 pct. oplever, at ledelsen imødekommer dem. Det er langt fra niveauet hos de begejstrede generalister, hvor andelen er 72 pct., men dog betydeligt højere end niveauet blandt de skuffede, hvor andelen er 41 pct.

70 pct. af de frustrerede pragmatikere mener, at deres nuværende job bidrager til at styrke deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. Og de fleste forventer at skulle videre. 52 pct. forventer således ikke at være på arbejdspladsen om et år, og 73 pct. forventer ikke at være det om tre år.

Der indgår 110 frustrerede i generalistprofilen. Gennemsnitsrespondenten i gruppen af frustrerede generalister dimitterede i 2001, har 2,5 jobskifte bag sig og har arbejdet 2,6 år i nuværende stilling. Gennemsnitsalderen er 39 år. 49 pct. har hjemmeboende børn på mellem 0 og 10 år.

En uholdbar situation for alle parter. Parterapi eller skilsmisse?

Når en betydelig andel af de frustrerede allerede har været på arbejdspladsen i adskillige år og regner med også at være der i den nærmeste fremtid, må det vække bekymring og opfordre til handling.

- Hvordan finder ledelse og HR-afdeling de frustrerede medarbejdere og får dem ud af busken?
- Kan man i højere grad involvere de frustrerede medarbejdere i opgaver, der passer til deres ønsker og behov?
- Og hvad kan man opfordre den frustrerede medarbejder til selv at gøre?
- Hvordan kan man hurtigt afgøre, om en frustreret generalist kan blive et godt match til jobbet, eller om det er bedre for alle parter at finde en anden løsning – i eller uden for organisationen?

5: Generalistens kendetegn

Her sammenligner vi generalistprofilen med alle de offentligt ansatte respondenter.

Køn: Der er et markant flertal af kvinder i gruppen af generalister, 59 pct. mod 41 pct. mænd, og andelen af mænd er noget lavere i generalistgruppen end blandt respondenterne i undersøgelsen som helhed.

Alder og anciennitet: De generalister, som har deltaget i undersøgelsen, er generelt yngre end gennemsnittet af alle de offentligt ansatte respondenter. Se figur 11.

De respondenter, som indgår i profilen generalister, har gennemsnitligt kortere anciennitet i jobbet eller på arbejdsmarkedet, end hvis vi kigger samlet på de offentligt ansatte akademikere.

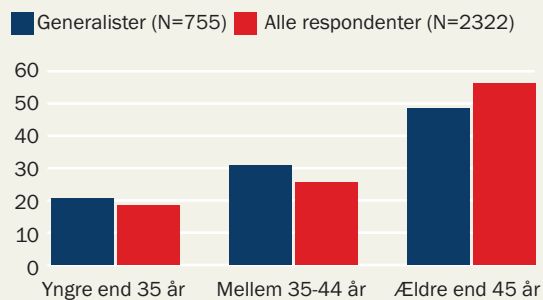
Jobmobilitet: Andelen af generalister, som forventer fortsat at være i deres job om et år, ligger med 69 pct. lidt under gennemsnittet for alle respondenter. Andelen på 49 pct., som forventer at være det om tre år, ligger også lidt under det gennemsnittet for alle respondenter, som er 53 pct. 75 pct. af generalisterne oplever, at deres nuværende job er med til at øge deres fremtidige jobmuligheder på arbejdsmarkedet. Dermed er de den af de fem jobprofiler, som oplever at have de bedste forudsætninger for et jobskifte, hvis det skulle blive aktuelt. Gennemsnittet for alle respondenter er 71 pct.

Omgivelser: Præcis halvdelen af de generalister, som deltager i undersøgelsen, arbejder på arbejdspladser, hvor mere end 50 pct. af de ansatte er akademikere. Kun hos forskerne og underviserne er denne andel større. En stor minoritet på ca. 30 pct. af generalisterne arbejder på arbejdspladser, hvor andelen af akademikere er maks. 25 pct. af de ansatte.

Forholdet til ledelsen er vigtigt for generalisterne: Generalisterne søger mod ledelsens rum. De er den jobprofil, som tilskriver relationen til ledelsen størst betydning, både hvad angår det gode samarbejde og anerkendelse. Generalisterne er samtidig den af de fem profiler, hvor den største andel ønsker mere ledelsesansvar. De er også den profil, næst efter behandlerne, hvor flest respondenter har ledelsesansvar.

De unge generalister

Generalisterne er yngre, pct.



Figur 11: Der er flere yngre og færre ældre respondenter blandt generalisterne end blandt alle de offentligt ansatte respondenter som helhed.

Generalisterne dyrker ikke brugerkontakten: Overordnet betragtet er borgerkontakt ikke meget vigtig for generalisterne. I forhold til ønsket om at komme tæt på borgeren, ligger generalisterne lavest blandt de fem jobprofiler. 63 pct. af generalisterne betragter den direkte kontakt med brugeren som en særlig vigtig kvalitet i jobbet mod 92 pct. blandt underviserne og 73 pct. i gennemsnit blandt alle respondenter.

Generalister vil have mange bolde i luften: Generalisterne trives bedst blandt alle de offentligt ansatte akademikere med at have mange opgaver sideløbende, at arbejde med varierende stofområder og er mindst tilbøjelige til at ønske sig tid til at fordybe sig i opgaverne.

SPECIALISTEN

Indhold

- 1 Et kort portræt af specialisten: Rådgiver og ekspert
- 2 Tre ting, der er vigtige for specialisten
- 3 Forskel på folk: Alder og køn
- 4 Jobtilfredshed: De begejstrede, de positivt overraskede, de skuffede og de frustrerede pragmatikere
- 5 Specialistens kendetegn

1. Et kort portræt af specialisten: Rådgiver og ekspert

Specialistens oplever sin mission som at vise vej og rådgive.

”Det motiverer mig, at jeg ved, at jeg er rigtig god til det her, og at jeg kan hjælpe nogen til nogle løsninger. Det kan godt være, at der sidder en kontorchef eller en direktør fra en anden forvaltning, men når vi kommer inden for mit område, så er det faktisk mig, der ved, hvad det drejer sig om.”

Specialist, kvinde, 47 år.

Specialisterne er drevet af ønsket om at vide mest om et felt. Det er en stærk motiverende faktor for dem at kunne rådgive på et højt fagligt niveau.

Specialisterne arbejder inden for en række meget forskellige felter. En specialist kan fx være statistiker, biolog eller farmaceut. Tre fællestræk hos specialisterne er en meget stærk interesse for deres respektive faglige felter, at deres uddannelsesbaggrund typisk modsvarer deres speciale, og at de gennem hele deres karriere har beskæftiget sig med det samme felt.

Den gode specialist vil gerne vide bedst på et afgrænset felt og er parat til at insistere på at have ret. Man har forståelse for det muliges kunst, tid, økonomi og ressourcer, samtidig med at specialisten vil insistere på den højeste faglige fællesnævner og den grundige sagsbehandling. Specialist har fokus på sagen eller opgaven.

Specialisterne anvender deres særlige viden inden for et afgrænset felt til at levere ekspertbaseret sagsbehandling eller rådgivning, som kan bidrage til at kvalificere beslutninger. Sagens udfald ikke altid det mest afgørende for specialisterne. Derimod sætter de en ære i, at argumenterne for og imod afgørelsen i en sag er belyst ordentligt og korrekt. Tid og ressourcer er meget væsentlige forudsætninger for, at specialisterne oplever, at de har mulighed for at levere kvalitet. Og netop muligheden for at levere kvalitet er helt afgørende for specialisternes tilfredshed med deres arbejde. Som en specialist siger: *”Et svar kan jo ikke være 80 pct. rigtigt.”*

Specialisten oparbejder sin ønskeposition gennem er-

faring og tid i organisationen. Specialistfagligheden er fx dyb indsigt i lovhjemmel og regulering af et sagsområde gennem erfaring med lignende sager. Hermed vindes positionen som intern ekspert og rådgiver. Specialist kan med sin ekspertise have stor magt i organisationen. Det kan være på et meget begrænset felt, hvor specialisten måske er den eneste, der kan løse opgaverne. Der er risiko for, at specialisten bliver en flaskehals, hvis mange opgaver skal en tur forbi hendes bord. Endelig er også specialisten en del af det offentlige projektkultur og finder stor tilfredshed i at engagere sin faglighed i tværgående og komplekse udviklingsopgaver.

Specialistens arbejdsopgaver og samspil med kolleger og ledelse afhænger meget af arbejdsstedet. En statistiker i Danmarks Statistik befinder sig blandt fagfæller og vil ofte arbejde på et afgrænset område med forholdsvis mange ensartede opgaver, med et højt kompleksitetsniveau, men begrænset initiativret. En statistiker, der er enlig svale i en kommunal forvaltning, skal i højere grad kunne dække et bredere fagområde og ofte arbejde tættere på den politiske beslutningsproces.

Empirisk grundlag:

Der indgår 465 akademikere i jobprofilen 'specialister' i den kvantitative undersøgelse. Derudover indgår 12 akademiske specialister i undersøgelsens dybdeinterviews.

Specialisternes fordeling på køn: 53 pct. kvinder og 47 pct. mænd. Specialisternes fordeling i tre alderskategorier: Yngre end 35 år: 15 pct.; 35-44-årige: 26 pct.; og +45-årige: 59 pct.

Specialisternes gennemsnitlige anciennitet: 4,9 år i deres nuværende job. De har skiftet job 3,7 gange før deres nuværende job.

Specialisternes fordeling på ansættelsesområde: Staten: 51 pct., regionerne: 20 pct. og kommunerne: 29 pct.

Specialisternes fordeling på uddannelsesbaggrund: Naturvidenskab: 21 pct.; samfundsvidenskab: 20 pct.; humaniora: 14 pct.; sundhedsvidenskab: 13 pct.; teknisk uddannelse: 10 pct.; andet: 22 pct.

Begejstring og belastning – som deltagere blandt specialisterne fra de kvalitative interviews vurderer det – er kort opsummeret nedenfor i enkeltstående citater.



HVAD BEGEJSTRER EN SPECIALIST?

At være klogest på sit felt:

”Noget af det, der motiverer mig, er at jeg ved, at jeg er rigtig god til det her.. Når vi kommer ind på mit område, så er det faktisk mig, der ved, hvad det drejer sig om.”

Specialist, kvinde, 47 år.

At levere forudsætningerne:

”Hvis man skal være en ægte demokratisk embedsmand, må man sætte en stolthed i at belyse sagen så godt som overhovedet muligt og i at lave analysen så saglig eller så videnskabelig havde jeg nær sagt – altså hvor du præciserer dine forudsætninger, og så bliver der truffet en afgørelse. Og den kan være i indstillingens favør eller det stik modsatte – eller noget helt, helt tredje, det ser vi en hel del af også.”

Specialist, mand, 36 år.

At være sikker i sin sag:

”Vi siger ikke noget, vi ikke ved noget om, da vores svar skal bruges til behandling – det må ikke bare være 90 pct. Vi kan jo ikke sige: ’Ups, han døde, det klumpede i hans årer’. Når vi siger noget, skal folk kunne stole 100 pct. på det.”

Specialist, kvinde, 44 år.



HVAD BELASTER EN SPECIALIST?

At drukne i sagsbehandling:

”Inden oktober skal vi have lavet rigtig mange landbrugssager, så det har selvfølgelig førsteprioritet. Og politikerne har meget fokus på, at sagerne ikke må ligge længe. Derfor er der ikke tid til at sætte sig ned og tænke store tanker om, hvordan vi redder natur og miljø lige nu. Det er de attraktive arbejdsopgaver, som man har ude i horisonten, men aldrig indhenter. Og det er meget utilfredsstillende.”

Specialist, kvinde, 32 år.

At skulle gøre sit arbejde halvt:

”Det bliver utilfredsstillende, at man har så travlt, at man ikke får det faglige grundlag, der gør, at man har argumenterne i orden ... På et eller andet tidspunkt kører man nok sur i det. Fagligt synes jeg, at vi skulle gøre meget, meget mere. Det er ikke godt nok, at alting kører efter laveste fællesnævner, og at man ikke rigtig er sådan stolt af noget.”

Specialist, kvinde, 32 år.

Status på specialisterne jobtilfredshed

Langt de fleste akademiske specialister i den offentlige sektor trives i deres job. Syv ud af ti betragter deres job som et ønskejob.

- 84 pct. af specialisterne oplever, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger.
- 76 pct. oplever, at de bliver udfordret og lærer nyt i deres job.
- 77 pct. oplever, at de har gode forudsætninger for at løse deres opgaver med høj kvalitet.
- 73 pct. oplever, at deres indsats gør en forskel i samfundet.
- 70 pct. er stolte af deres job og deres arbejdsplads.

Specialisterne oplever deres job som mindst tilfredsstillende, når det kommer til at have passende tid til kerneopgaver, og når de skal vurdere, om lønnen matcher indsatsen. Men der er ingen nævneværdige forskelle mellem specialisterne oplevelse af disse forhold og alle de offentligt ansatte akademikere samlet betragtet.

2. Tre ting, der er vigtige for specialisten

1 Specialister prioriterer et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger højest

Et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger er den kvalitet i et job, som specialisterne vægter højest. 44 pct. af respondenterne sætter denne kvalitet øverst, se figur. Stereotype forestillinger om, at specialisten er en nörd, der tilbringer sin tid i ensomhed med regneark eller med at granske store bunker sagsakter i aflukkede kontorer, holder altså ikke.

Det kræver samarbejde på tværs af faggrupper, når man skal knuse problemer eller afdække et område tilstrækkeligt til at komme med kvalificeret rådgivning eller vejledning. Men samarbejdet på tværs er ikke altid problemfrit, til gengæld er det givende og nødvendigt for at komme frem til kvalificerede løsninger. Som en specialist på sundhedsområdet udtrykker det:

”Vi arbejder jo på sager, der ikke kan løses af læger alene, så det er meget ofte jurister og læger, der sidder sammen og prøver at finde løsninger på ting, der både er sundhedsfagligt rigtige og juridisk rigtige. Det er simpelthen så sjældent, at man sidder med noget helt for sig selv.”

Specialist, kvinde, 44 år.

De fleste specialister har mange samarbejder og brede kontaktnet. Nogle har også konsulentfunktioner eller underviser praktisk ind i deres felt. Den udadvendthed, der ligger i jobbet, trækker flere af specialisterne frem som noget positivt ved arbejdet:

”Vi har mange møder og er meget ude af huset generelt. Kommunen er jo stor, og vi kører meget ud til de decentrale institutioner. Hvis man ikke skulle ud af huset en hel uge, ville det være kedeligt. For mig er det at komme ud og snakke med de enkelte ledere ude på institutionerne og høre, hvordan det går, meget spændende.”

Specialist, kvinde, 47 år.

Oplevelsen af jobbet

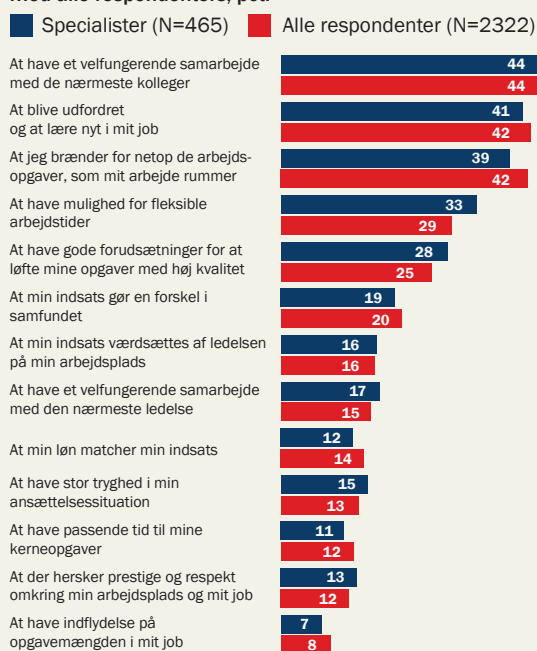
Specialisters oplevelse af jobbets kvaliteter sammenlignet med alle respondenter, pct.



Figur 1: Der er kun meget få og små forskelle, når man sammenligner specialisterne og den samlede gruppe af offentligt ansattes oplevelse af deres jobs kvaliteter. Dog er der en noget større andel blandt specialisterne, som oplever, at de har mulighed for fleksible arbejdstider.

Prioriteringer i jobbet

Specialisterne prioriterede jobkvaliteter sammenlignet med alle respondenter, pct.



Figur 2: Specialisterne prioriterer et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger højest. Dernæst handler det om at blive udfordret og lære nyt i jobbet. På tredjepladsen kommer at brænde for netop de opgaver, som jobbet indebærer.

Specialisterne kan godt lide at være med til at bringe bestemte sager på dagsordenen, men de adskiller sig fra eksempelvis generalisterne i selve synet på og lysten til at indgå i 'det politiske spil'. Den del appellerer ikke i samme grad til specialistprofilen. Det er 'sagen' og ikke 'spillet', det handler om for specialisterne. Nogle af specialisterne mener oven i købet, at de politiske dagsordener i større eller mindre grad kan være med til at skubbe fagligheden og ønskeopgaverne i baggrunden.

Det er altså vigtigt for specialisterne at have et godt samarbejde med kollegerne – og 84 pct. af respondenterne i specialistprofilen angiver da også, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger.

2 Specialisterne vil udfordres og lære nyt

41 pct. af alle respondenterne i specialistprofilen placerer det at lære nyt og blive udfordret i jobbet som et af de tre forhold, som de tillægger størst betydning i et job.

Specialisterne er måske det akademiske felts største balancekunstnere på de offentlige arbejdspladser. De skal balancere mellem deres ønske om fornyelse og udvikling i jobbet og den nødvendige rutine, som de oparbejder gennem tilbagevendende arbejdsopgaver på et afgrænset stofområde. Der kan ligge en modsætning her mellem udvikling og rutine. Organisationen har behov for den effektiviseringsgevinst, der opstår, når specialisten får den sublime rutine. Det kan støde sammen med specialistens ønske om faglig udvikling og nye udfordringer.

For der er meget sagsbehandling, når man er specialist. Det er en del af stillingsbetegnelsen, også selvom det ikke er denne type opgave, specialisterne nødvendigvis holder mest af. For det første er der mange sager. Og nogle typer af sager bliver uinspirerende i længden. Det kan være, når man skal gennem godkendelsesprocedurerne for en facadeændring for gud ved hvilken gang eller atter en gang skal ud og tale med sygemeldte medarbejdere. Samtidig kan sagsbehandlingen skubbe andre og mere spændende opgaver til side, ligesom den kan indskrænke specialistens frihed til at planlægge og prioritere i egne opgaver:

"Inden oktober skal vi have lavet rigtig mange landbrugs-sager, og politikerne har meget fokus på, at sagerne ikke må ligge længe. Derfor er der ikke tid til at sætte os ned og tænke store tanker om, hvordan vi redder natur og miljø lige nu. Det er de attraktive arbejdsopgaver, som man har ude i horisonten, men aldrig indhenter. Og det er meget utilfredsstillende."

Specialist, kvinde 32 år.

Man kunne tro, at specialisten dyrkede muligheden for at opbygge dyb indsigt i et afgrænset ansvarsområde. Men mange specialister ønsker faktisk ændringer i arbejdsopgaver og ansvarsområder, måske som en garanti mod rutinens tyranni og faglig tomgang. Andelen af specialister, som ønsker sig ændringer i deres arbejdsopgaver og ansvarsområder, ligger på linje med gennemsnittet for alle akademikerne. 58 pct. af specialisterne ønsker sig ændringer i deres arbejdsopgaver – de fleste i retning af mere specialisering eller mere udviklingsorienteret arbejde. Og den positive historie er, at specialisternes arbejdspladser i ganske stor udstrækning formår at imødekomme specia-

listernes ønsker. Samme andel som i hele populationen, 62 pct., oplever således, at deres ledelse imødekommer deres ønsker om ændringer. Men med til historien hører selvfølgelig, at næsten fire ud af ti altså ikke oplever, at deres ønsker imødekommes.

Når specialisten er med i forskellige typer projektarbejde, får han større frihedsgrader og en oplevelse af kontinuitet sammenlignet med i den regulære sagsbehandling. Projektarbejdet giver mulighed for at følge et projekt gennem flere faser og for at brede sin faglighed lidt ud:

"De projekter, hvor man går i dialog med folk og får det formidlet til noget, der gøres brug af i en bygning efterfølgende, synes jeg er sjove. Fx har vi turistbureauet, som er bygget om til et nyt turistkontor med erhvervsafdeling. Der kørte jeg hele projektet og tegnede det og fandt ud af det med økonomi og det hele."

Specialist, mand, 59 år.

Projektarbejdet tiltaler også specialisterne, fordi det sker i bredere samarbejder enten med fagfæller eller på tværs af enheder og fagligheder. Mange specialister sidder i relativt små enheder, som er sammensat af mange forskellige faggrupper inden for et område, og det kan være en hel lettelse at arbejde sammen med nogen, der 'taler samme sprog' som en selv.

3 Specialisterne vil brænde for opgaven

39 pct. af specialisterne synes, at det, at man brænder for arbejdsopgaverne, er blandt de tre vigtigste kvaliteter i et job.

Specialisten er drevet af ønsket om at vide mest om et felt, og hans mission er at rådgive andre om denne viden. Tid og ressourcer er meget væsentlige forudsætninger for, om specialisten oplever, at han har mulighed for at levere kvalitet. Og netop muligheden for at levere kvalitet er helt afgørende for specialistens tilfredshed med sit arbejde. Som en specialist ansat i sygehusvæsenet udtrykker det:

"Når vi siger noget, skal folk kunne stole 100 pct. på det. Et svar skal jo ikke være 80 pct. rigtigt, for vi kan jo ikke bagefter sige: 'Ups, han døde ...'."

Specialist, kvinde, 44 år.

Det er ikke kun specialister i sygehusvæsenet, der fremhæver vigtigheden af at levere rådgivning baseret på kvalitet og behovet for en nulfejlskultur. En stor del af specialisterne arbejder i politiske organisationer, og de peger på, at også politikerne er meget afhængige af, at der i de informationer, de lægger til grund for beslutninger om fx besparelser eller forslag om lovændringer, er medtænkt alle tænkelige aspekter i en sag:

"Og der skal jeg gerne være meget sikker i min sag, før jeg melder noget ud af huset. Vi bruger lang tid på den slags. Selv om vi er en moderne organisation på mange måder, så har vi jo stadig på mange måder behov for at have en nulfejlskultur, fordi vi er så udhængte, som vi er."

Specialist, mand, 36 år.



Inddragende opgavefordeling

For arbejdspladsen kan der ligge et effektiviseringspotentiale i, at specialisten dyrker rutinen i sagsbehandling på et afgrænset ansvarsområde. Det spiller dårligt sammen med specialistens ønske om også at opleve flerfagligt samarbejde, faglig udvikling og nye udfordringer.

- Hvordan skaber ledere og medarbejdere i dialog en inddragende opgavefordeling?
- Hvordan sikrer ledere og specialister, at specialisterne både bliver brugt til det, de er bedst til, og at de får adgang til de attraktive udviklingsopgaver og det flerfaglige, kollegiale samarbejde, som de også prioriterer meget højt?

Hvad er tilfredsstillende kvalitet i specialistens opgaveløsning?

Et af de forhold, som ser ud til at belaste specialistens jobtilfredshed, er en oplevelse af ikke at kunne levere 100 pct. på en given opgave.

- Hvordan kan ledelse og specialister konstruktivt bruge, at specialisten ofte insisterer på faglighed og at have tid til opgaven, mens ledelsen på sin side insisterer på, at fagligheden skal balanceres med kravene om effektivitet og økonomi?
- Er der behov for en bedre forventningsafstemning mellem ledelse og specialist om, hvilket kvalitetsniveau en given opgave skal løses på?
- Hvordan skal vi i så fald lave denne forventningsafstemning?
- Hvem har pligt til at tage initiativ til denne forventningsafstemning?

Alder og prioriteter

Forskelle i specialisternes prioritering af jobkvaliteter efter alder, pct.

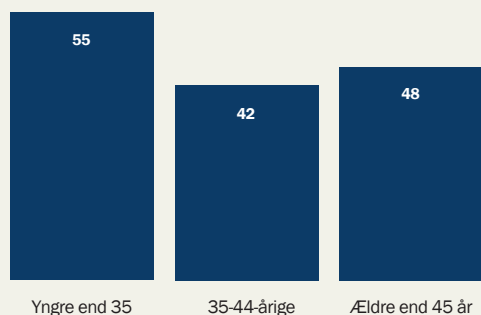
■ Yngre end 35 år ■ 35-44 år ■ 45 år eller ældre



Figur 3: N=378. Der er en række markante aldersbetingede forskelle i den måde specialister vurderer deres jobkvaliteter. Den mest iøjnefaldende er de yngste specialisters meget høje prioritering af at blive udfordret og lære nyt i jobbet og de ældstes meget høje prioritering af at have gode forudsætninger for at løfte deres opgaver med høj kvalitet.

Yngste specialister er mest begejstrede

De yngste specialister mest tilbøjelige til at mene, at deres job var fra starten et ønskejob, og at det fortsat er det, pct.



Figur 4: N=378. De yngste specialister på under 35 år har den største andel, som angiver, at deres job fra starten var et ønskejob, og at det fortsat er det.

3. Forskel på folk: Alder og køn

Der kan i specialistprofilen iagttages temmelig store aldersbetingede forskelle på respondenternes perspektiver på, hvad der er de vigtigste kvaliteter i et job. Se figur 3.

De yngste specialister er mest tilfredse

De yngste specialister prioriterer, at de bliver udfordret og lærer nyt i jobbet – i højere grad end deres ældre kolleger og markant mere end deres ældste kolleger på +45 år. De unge sætter også det at brænde for netop de opgaver, som jobbet rummer, lidt højere end deres ældre kolleger. Til gengæld betyder det mindre for de unge end deres ældre kolleger, at deres indsats gør en forskel i samfundet.

Fleksible arbejdstider er særligt populære blandt de yngste specialister. Måske fordi 37 pct. er småbørnsforældre. En anden forklaring kan være, at de fokuserer på kvalitet, men ikke vil være styret af faste arbejdsrutiner.

Det er blandt de yngste specialister, at man finder den største gruppe, som angiver, at deres job fra start af har været et ønskejob, og at det fortsat er det. Se figur 4. Sammenligner man med hele akademikergruppen samlet, er tendensen den modsatte, her stiger ønskejobsandelen med akademikernes alder og anciennitet i jobbet eller på arbejdsmarkedet.

De yngste specialister har i snit to års anciennitet i deres nuværende job, de har 1,4 jobskifte bag sig og dimiterede i 2007. Vi har altså at gøre med en gruppe yngre specialister, der ikke hører til de mest garvede på arbejdsmarkedet, og som kunne se ud til at være mere ydmyge i deres kvalitetskrav til jobbet end deres ældre specialistikolleger. Der er ikke de store forskelle at spore mellem aldersgrupperne, når man ser på deres oplevelse af, om jobbet og arbejdspladsen leverer på en række centrale kvalitetsparametre. De yngste oplever dog især, at jobbet og arbejdspladsen tilbyder dem nye udfordringer og muligheder for at lære nyt samt tilbyder fleksible arbejdstider.

De yngste specialister oplever i højere grad end deres ældre kolleger, at de får tilbudt den efteruddannelse og kompetenceudvikling, som de har brug for. Omvendt tager de yngste specialister i mindre grad end deres ældre kolleger selv initiativ til kompetenceudvikling. Begge forhold kan måske forklares ved, at mange af de yngste specialister skal igennem en række mere redskabsorienterede kurser og kortere efteruddannelsesforløb i de første år på arbejdspladsen, der kan kvalificere dem til de nøglefunktioner, de skal dække i organisationen.

Aldersgrupperne har en nogenlunde ens oplevelse af ledelsens værdsættelse af deres indsats, af at have et velfungerende samarbejde med den nærmeste ledelse og af, at ledelsen imødekommer deres ønsker om ændringer i jobopgaver og ansvarsområder. Men der er markante forskelle mellem aldersgrupperne i forhold til, om de oplever, at deres leder formår at planlægge og fordele arbejdet på arbejdspladsen på en måde, som giver specialisterne den balance mellem privatliv og arbejdsliv, som de ønsker. Det mener 75 pct. af de yngste specialister mod 64 pct. af deres ældste kolleger på +45 år. Dette handler måske om, at trækket på specialisternes kompetencer stiger med ancienniteten i jobbet eller på arbejdsmarkedet og erfaringen. Ledelsen er måske mere tilbøjelig til at gå til ældre, erfarne specialister med hasteopgaver, der kan være vanskelige at planlægge.

UDEN LEDERE

I de følgende afsnit er lederne løftet ud af populationen. I denne del af analysen indgår derfor 378 specialister uden personaleledelsesansvar. Dette sker, fordi lederne er mere positive end resten af respondenterne i deres vurdering af jobbets kvaliteter, fordi de typisk er ældre end de menige medarbejdere i populationen, og fordi en større andel af dem er mænd.

Jobprofilens respondenter er opdelt i tre aldersgrupper. Den yngste gruppe er yngre end 35 år og udgør af 17 pct. af specialisterrespondenterne. Mellemkategorien på 35-44-årige specialister udgør 29 pct., og gruppen af de ældste specialister på +45-år udgør 54,2 pct. af respondenterne.

SPECIALISTER UNDER 35 ÅR

Gruppen af de yngste specialister udgør 17 pct. af respondenterne i specialistprofilen, når lederne ikke er medregnet. Dermed er de yngste den mindste gruppe specialister. Der indgår 65 respondenter. Gennemsnitsrespondenten er 31 år gammel, dimiterede i 2007, har 1,5 jobskifte bag sig og har 2 års anciennitet i sit nuværende job.

Alder og arbejdspress

De yngste specialister oplever mindst arbejdspress, pct.

■ Yngre end 35 år ■ 35-44 år ■ 45 år eller ældre

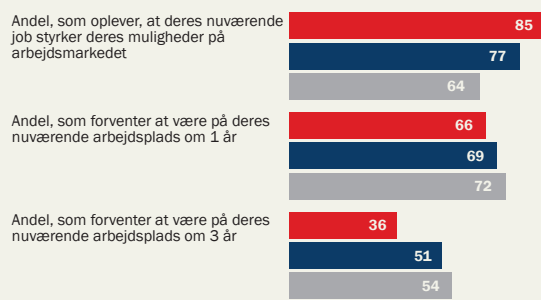


Figur 5: N=378. De yngste specialister under 35 år føler sig mindst pressede af travlhed. De har tilsyneladende også mindre vanskeligt ved at få arbejdsliv og privatliv til at balancere.

Fremtidsplaner

Verden ligger åben: De yngste specialister ser jobbet som et startjob, pct.

■ Yngre end 35 år ■ 35-44 år ■ 45 år eller ældre



Figur 6: N=378. De yngste specialister på under 35 år har de mindste andele, som forventer fortsat at være på deres arbejdspladser om henholdsvis et og tre år. De er samtidig den gruppe, som oplever mest, at deres nuværende job styrker deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet.

De yngste specialister oplever ikke lige så meget som deres ældre kolleger, at de selv har svært ved at planlægge arbejdsopgaverne på en måde, som giver dem den ønskede balance mellem privatliv og arbejdsliv. På samme måde oplever de yngre i mindre grad, at der er vigtige arbejdsopgaver, som de ikke kan nå på grund af arbejdspress. Og endelig oplever de i mindre grad end deres ældre specialistkolleger ikke at kunne sige nej til arbejdsopgaver, hvis de har for travlt. Se figur 5.

De nyuddannede, unge specialister er tilsyneladende ikke i samme grad som eksempelvis de unge undervisere og behandlere udfordrede af en stejl læringskurve. Dermed er de i mindre grad udsat for et arbejdspress, der kan virke overvældende. En forklaring kan være, at de endnu ikke er en synlig ekspertise i organisationen, som kolleger og ledelse trækker på.

Specialisterne adskiller sig fra andre jobprofiler ved at have en idealistisk gruppe af yngre kolleger. De yngste i de andre profiler tillægger det mindre værdi at gøre en forskel for samfundet end de ældre respondenter. Blandt specialisterne er det anderledes. Her placerer 18 pct. af de yngste, at deres indsats gør en forskel, i top-3. Hvis vi kigger på alle akademikere i undersøgelsen i samme aldersgruppe, er tallet mere beskedne 13 pct. Ønsket om at gøre en forskel er da også en ambition, som toner igennem i de kvalitative interviews.

”Det var emnet og den gode sag. Jeg kan godt lide, at alle arbejder som en del af noget fælles imod det bedre. At alle arbejder for noget andet end bundlinjen, det kan jeg godt lide.”

Specialist, mand, 29 år.

Der er dog også blandt de yngste specialister en minoritet på 16 pct., som angiver, at deres nuværende job fra starten var et ønskejob, men det har ikke udviklet sig så godt, som de håbede, så de i dag ikke længere betragter det som et ønskejob. Men heller ikke dette behøver at være negativt. For de yngste specialister synes i høj grad

fortsat mentalt at være jobstartere, hvor alt ligger åbent. Jobbet er godt, primært fordi det leverer på de højest prioriterede udfordringer, og fordi man lærer nyt. Og fordi jobbet medvirker til at øge de fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. Det er nemlig kun en minoritet på 36 pct. af de yngste specialister, som forventer fortsat at være på arbejdspladsen om tre år. Se figur 6.

De 35-44-årige specialister er mindst tilfredse med jobbet

40 pct. af de 35-44-årige specialister sidder i et job, som fra start var et ønskejob, og som fortsat er det. Sammenligner man med deres yngre og deres ældre kolleger, er dette en lidt mindre andel.

Kendetegnende for specialisterne i denne midterste aldersgruppe er, at de har foretaget nogle jobskifte, siden de dimitterede, men at de nu har siddet nogle år i samme stilling. To tredjedele ønsker sig ændringer i deres arbejdsopgaver og ansvarsområder, hovedparten af dem ønsker sig øget specialisering, mens færre ønsker sig mere ledelsesansvar eller mere udviklingsorienteret arbejde. 59 pct. af de 35-44-årige synes, at ledelsen imødekommer deres ønsker, og det er en smule mindre end blandt deres ældre og yngre kolleger.

Den 35-44-årige specialist oplever i højere grad end sine yngre kolleger at have fået travlt. Se figur 5. I takt med at specialisten har etableret sig med sine særlige stofområder og demonstreret sin værdi som ekspert, øger organisationens og ikke mindst ledelsens træk på specialistens ydelser.

Selvom de måske ikke reelt har mere travlt end deres ældre specialistkolleger, oplever flest 35-44-årige specialister, at de har flere opgaver, som helst skal løses samtidig. De oplever i mindre grad end både de ældre og de yngre at have mulighed for at kunne sige nej til arbejdsopgaver, hvis de har for travlt. Samtidig er der kommet flere småbørn til i specialisternes mellemaldersgruppe. 44 pct. af de 35-44-årige specialister har børn i alderen 0 til 5 år, og 48 pct. har børn i aldersgruppen 6 til 10 år. Det kan presse denne gruppe på deres oplevede work-life-balance. Lige-

SPECIALISTER MELLEM 35 OG 44 ÅR

De 35-44-årige specialister udgør 28,6 pct. af alle specialisterne eksklusive ledere. Der indgår 108 respondenter i denne gruppe. Gennemsnitsrespondenten dimitterede i 2000, er 40 år gammel, har 2,6 jobskifte bag sig og har 3,7 års anciennitet i sin nuværende stilling.

som muligheden for at arbejde fleksibelt om aftenen og i weekenderne måske ikke i samme udstrækning er der.

Det er også i gruppen af 35-44-årige, at vi finder den største andel specialister, som sidder i et job, der hverken var et ønskejob, da de blev ansat, eller er det i dag. Sådan har en betydelig minoritet på 23 pct. det. Samtidig finder vi her i specialisternes mellemgruppe også den mindste andel, som føler, at de fik et ønskejob, og som stadig har et ønskejob. Det kan umiddelbart virke mærkeligt, at specialisterne ikke i højere grad med erfaringen og alderen er i stand til at vælge det helt rigtige job. Måske handler det om, at det er en vanskelig balancegang at være en specialist. Man skal både præstere den dybe faglighed og indsigten i et afgrænset felt. Samtidig har man brug for at trække sig fri af rutinen og løbende få nye udfordringer.

Til gengæld stiger andelen af specialister, der er blevet positivt overraskede over jobbet, med alderen. 23 pct. af de 35-44-årige specialister angiver således, at deres nuværende job ikke var et ønskejob for dem, da de blev ansat, men at det har udviklet sig til at være det nu.

De ældste specialister er trådt i karakter

De ældste specialister har efterhånden oparbejdet en solid erfaring. Efter en del jobskifte har de nu siddet et godt stykke tid i deres nuværende specialiststilling. De er for alvor trådt i karakter som specialister og prioriterer derfor at have gode forudsætninger for at løfte deres opgaver med høj kvalitet markant højere end deres yngre specialistkolleger. De oplever til gengæld også i højere grad end de yngre, at de rent faktisk har de gode forudsætninger.

De ældste specialister er samtidig trådt i karakter som organisationens mænd og kvinder. Dels tillægger de det dels større betydning at være med til at træffe vigtige beslutninger end deres yngre kolleger, og dels værdsætter de at planlægge og koordinere andres opgaveløsning og hjælpe dem med at lykkes. Se figur 7.

De ældste specialister på +45 år prioriterer – som ældre i de andre jobprofiler – i højere grad end deres yngre

Hvordan bevarer vi specialisternes begejstring?

De unge specialister er begejstrede for deres job. Efter nogle år i jobbet, daler mange specialisters jobbegejstring tilsyneladende. Hos de ældste specialister vender glæden ved jobbet tilsyneladende tilbage.

- Er der et voldsommere arbejdspress og træk på mellemgruppen af specialister? Får de flere opgaver, som de endnu ikke har lært at prioritere? Er det et træk, som de måske skal have hjælp til at håndtere?
- Kan mellemgruppen lære noget af de ældre – tilsyneladende jobbegejstrede – specialistkolleger?
- Handler det også om, at specialisterne skal lære at drosle deres meget høje personlige kvalitetskrav til opgaveløsningen en smule ned?

specialistkolleger den direkte kontakt med brugerne. Og samtidig prioriterer de også, at deres indsats gør en forskel i samfundet, højere end deres yngre specialistkolleger.

Tilsyneladende har indsatsen for at finde frem til en position på arbejdspladsen båret frugt. De ældste specialister oplever i højere grad end deres yngre specialistkolleger, at de brænder for netop de arbejdsopgaver, som deres job rummer. De oplever i højere grad, at samarbejdet med deres nærmeste kolleger og med deres nærmeste ledelse fungerer. De oplever i højere grad, at de har gode forudsætninger for at lave deres opgaver med høj kvalitet. Samtidig er en stor del af de +45-årige specialister tilsyneladende blevet positivt overraskede over det job, de sidder i. 24 pct. angiver således, at deres nuværende job ikke var ønskejobbet, da de blev ansat, men at det har udviklet sig til at være det.

De har også pådraget sig omgivelsernes opmærksomhed. Gruppen har den største andel, som oplever, at de har vigtige arbejdsopgaver, som de ikke kan nå. Se figur 5. Men trods travlheden har de alligevel den største andel, som angiver, at de altid kan løse de vigtige arbejdsopgaver med tilfredsstillende kvalitet.

Ser man på de ældste specialisters fremtidsplaner, så trives det store flertal øjensynligt vældig godt i deres job. Gruppen har de største andele, som forventer fortsat at være på arbejdspladsen om både et og tre år, henholdsvis 73 pct. og 54 pct.

Kønsforskelle hos specialisterne

Der er ikke meget forskel på mandlige og de kvindelige specialisters overordnede jobtilfredshed. 68 pct. af kvinderne mod 64 pct. af mændene betragter deres job som et ønskejob. En lidt større andel af de kvindelige specialister – 47 pct. mod 42 pct. – har fra starten set jobbet som et ønskejob.

Men der er store forskelle på, hvad en mandlig og en kvindelig specialist tillægger størst betydning i deres job.

Kvindelige specialister virker en smule mere tilfredse end deres mandlige kolleger. De oplever i højere grad, at deres indsats værdsættes af ledelsen, og at de har et vel fungerende samarbejde med deres nærmeste ledere. Og så brænder de også en smule oftere for netop de arbejdsopgaver, som jobbet rummer. Ligesom en lidt større andel af de kvindelige specialister oplever at blive udfordret og lære nyt i jobbet.

De kvindelige specialister er altså på en række tungtvejende kvalitetsparametre mere tilfredse end mændene.



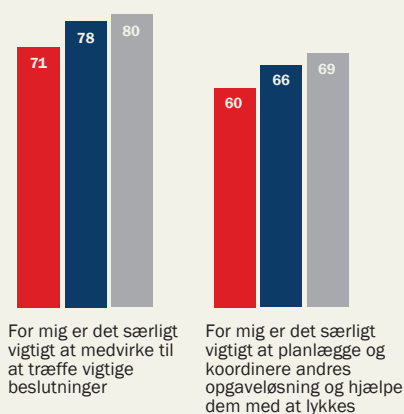
SPECIALISTER OVER 45 ÅR

Der indgår 205 respondenter i denne gruppe af de ældste specialister på +45 år. Gennemsnitsrespondenten i denne gruppe er 56 år, dimiterede i 1986, har 4,3 jobskifte bag sig og har siddet seks år i sin nuværende stilling.

Indflydelse og ansvar

De ældste specialister er trådt i karakter som organisationens mænd og kvinder, pct.

■ Yngre end 35 år ■ 35-44 år ■ 45 år eller ældre



Figur 7: N=378. De ældste specialister i gruppen over 45 år tillægger det størst betydning at medvirke til at træffe vigtige beslutninger og at planlægge og koordinere andres arbejde.

Gruppen af kvindelige specialister i undersøgelsen er i gennemsnit 44 år mod 50 år blandt mændene. Gennemsnitsrespondenten blandt de kvindelige specialister dimiterede i 1997, har tre jobskifte bag sig og 4,3 års anciennitet i den nuværende stilling. Gennemsnitsrespondenten blandt de mandlige specialister dimiterede i 1989, har fire jobskifte bag sig og 5,1 års anciennitet i den nuværende stilling. Blandt de kvindelige respondenter har 46 pct. hjemmeboende børn på mellem 0 og 10 år, mens 30 pct. af de mandlige specialister har børn under 10 år.

Men ikke når det kommer til at have passende tid deres kerneopgaver. En forklaring kan være, at markant flere af de kvindelige specialister har børn mellem 0 og 10 år. Det har 46 pct. af de kvindelige specialister mod 30 pct. af de mandlige. Det kan også være en væsentlig forklaring på, at de kvindelige specialister prioriterer muligheden for fleksible arbejdstider højere end deres mandlige kolleger. 37 pct. af de kvindelige specialister mod 27 pct. af de mandlige placerer muligheden for fleksible arbejdstider blandt de tre forhold, som de tillægger størst betydning i et job.

Derimod er der ingen nævneværdige forskelle, når man ser nærmere på de mandlige og de kvindelige specialisters oplevelse af travlhed og balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Til trods for at de kvindelige specialister altså i mindre grad oplever, at de har passende tid til deres kerneopgaver, og samtidig har sværere ved at få en ønskelig work-life-balance, er disse udfordringer tilsyneladende ikke så store, at de betyder, at kvinderne er mindre tilfredse med deres job.

Ser man på, hvilke kvaliteter mandlige og kvindelige specialister tillægger størst betydning i et job, er der en række væsentlige forskelle, når der ses bort fra de to topprioriterede kvaliteter: "At have et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger" og "At blive udfordret og lære nyt i sit job", hvor der ikke er nævneværdige forskelle. De mest markante forskelle er måske de kvindelige specialisters væsentlige højere prioritering af at brænde for opgaverne i jobbet og af muligheden for fleksible arbejdstider. Og de mandlige specialisters væsentlig højere prioritering af, at deres indsats gør en forskel i samfundet, og at der hersker respekt og prestige omkring deres arbejdsplads og job. De mandlige specialister prioriterer også i højere grad at have passende tid til deres kerneopgaver samt at have indflydelse på opgavemængden i deres job markant højere end de kvindelige specialister. Se figur 8.

Kvinder vil brænde for opgaverne

Kønsforskelle i specialisters prioritering af jobkvaliteter, pct.



Figur 8: Både de mandlige og kvindelige specialister prioriterer et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger og at blive udfordret og lære nyt i jobbet højest. Kvinderne prioriterer at brænde for netop de opgaver, som jobbet rummer, markant højere end mændene, ligesom fleksible arbejdstider også tilskrives større betydning. Heroverfor prioriterer de mandlige specialister tryghed i ansættelsen og at der hersker prestige og respekt omkring deres arbejdsplads og job markant højere.

I det følgende afsnit er respondenternes svar krydset på følgende fire kategorier af selvrapporteret jobtilfredshed

1: "Mit nuværende job var fra starten et ønskejob for mig, og det er det fortsat" – de indgår i kategorien "de begejstrede" (44 pct.).

2: "Mit nuværende job var fra starten et ønskejob for mig, men det har ikke udviklet sig så godt, som jeg håbede, og i dag er det ikke længere mit ønskejob" – de indgår i kategorien "de skuffede" (16 pct.).

3: "Mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, men det har udviklet sig til et ønskejob for mig" – de indgår i kategorien "de positivt overraskede" (22 pct.).

4: "Mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, og det er stadig ikke mit ønskejob" – de indgår i kategorien "de frustrerede pragmatikere" (18 pct.).

4. Jobtilfredshed: De begejstrede, de skuffede, de positivt overraskede og de frustrerede pragmatikere

Et attraktivt job er et job, man er tilfreds med og stolt af. Ordet ønskejob er her brugt til at teste specialisternes oplevede jobtilfredshed.

På den baggrund har vi fundet fire typer, som vi beskriver nedenfor.

- **De begejstrede**, der fik deres ønskejob og stadig synes, de har et ønskejob.
- **De skuffede**, der fik deres ønskejob, men ikke længere synes, det lever op til betegnelsen.
- **De positivt overraskede**, der ikke fik et ønskejob – men som synes, jobbet har udviklet sig til at være det.
- **De frustrerede pragmatikere**, der ikke fik et ønskejob – og stadig ikke synes, jobbet lever op til betegnelsen.

De begejstrede specialister

De begejstrede specialister sidder i et job, der fra starten var et ønskejob og fortsat er det. De har den største andel, som brænder for netop de opgaver, som jobbet rummer. Samtidig har de den største andel, som betragter netop det at brænde for arbejdsopgaverne som et af de tre vigtigste kvaliteter ved et job. De oplever også, at jobbet leverer varen på deres øvrige topprioriteter: At blive udfordret, lære nyt og at have et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger. De synes, at arbejdspladsen matcher deres kompetenceudviklingsbehov. De svarer også mest positivt, når det kommer til deres oplevelse af travlhed og oplevelse af altid at kunne løfte enten alle, eller alle de vigtigste, opgaver med tilfredsstillende kvalitet.

De begejstrede specialister har den markant største andel, som oplever, at deres nuværende job bidrager til at styrke deres jobmuligheder på arbejdsmarkedet. Til gengæld har de den mindste andel, som forventer at skifte arbejdsplads inden for et eller tre år.

De skuffede specialister

De skuffede specialister sidder i et job, der fra begyndelsen var deres ønskejob, men jobbet har ikke udviklet sig som håbet og er derfor ikke længere et ønskejob. Det er blandt de skuffede specialister, man finder færrest, som er stolte af at være ansatte på deres arbejdsplads. Samtidig oplever de relationen til deres ledelse som markant ringere end de andre grupper. Og det er frustrerende for de skuffede, fordi netop denne undergruppe sætter et velfungerende samarbejde med den nærmeste ledelse højere, end deres kolleger gør.

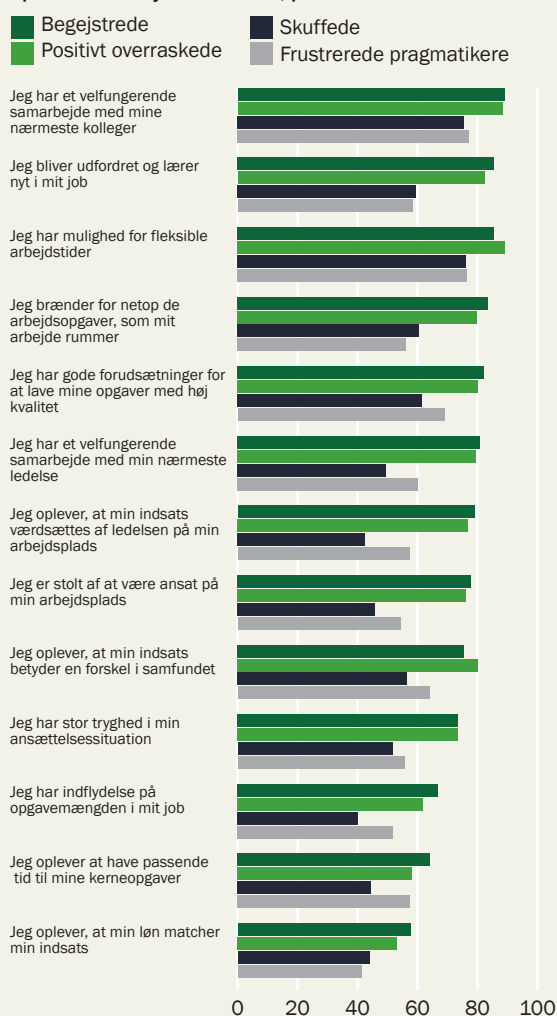
De skuffede specialister oplever et stort arbejdspress. De har den mindste andel, som synes, de har indflydelse på arbejdsmængden, men den største andel, som prioriterer netop dette som en af de tre vigtigste forhold i et job. De har også den mindste andel, som oplever, at de har gode forudsætninger for at løfte opgaverne med høj kvalitet og den mindste andel, som oplever, at de har passende tid til deres kerneopgaver. De skuffedes frustration over manglende tid til deres kerneopgaver tydeliggøres af, at gruppen samtidig har den største andel, som prioriterer netop at have passende tid til deres kerneopgaver i top-3. De har også den mindste andel, som føler sig sikre i

44 pct. af generalisterne indgår i kategorien af begejstrede specialister. Gennemsnitsrespondenten i kategorien er 46 år, dimitterede i 1994, har 3,3 jobskifte bag sig og 4,4 års anciennitet i nuværende job.

16 pct. af specialisterne indgår i kategorien skuffede. Blandt de skuffede specialister er gennemsnitsrespondenten 47 år, dimitterede i 1994, har 3,7 jobskifte bag sig og 4,8 års anciennitet i nuværende job.

Forskelligt syn på jobbet

Specialisternes jobtilfredshed, pct.



Figur 9: N=378. Der er markante forskelle på, hvordan specialisterne i de fire kategorier oplever kvalitetene ved deres job. De begejstrede specialister scorer konsekvent højest, mens de skuffede og de frustrerede pragmatikere skiftes til at score lavest.



jobbet. De skuffede specialister er ikke overraskende den undergruppe af specialister, som mest ønsker sig ændringer i opgaver og ansvarsområder.

Når det handler om adgang til kompetenceudvikling og efteruddannelse, er de skuffede skuffede. De har den mindste andel, som oplever at have en klar fornemmelse af, hvad der skal til for at avancere. De har også den næstmindste andel, som oplever at få tilbudt den kompetenceudvikling og efteruddannelse, de har brug for. Men bemærkelsesværdigt har de samtidig den største andel, 52 pct., som angiver, at de pt. efteruddanner sig på eget initiativ.

De skuffede specialister oplever den laveste eksterne employability blandt de fire grupper specialister. Kun 60 pct. oplever, at deres nuværende job bidrager positivt til deres jobmuligheder på arbejdsmarkedet. 54 pct. forventer fortsat at være på arbejdspladsen om et år og 36 pct. om tre år.

De positivt overraskede specialister

De positivt overraskede specialister har et job, der ikke var et ønskejob, da de blev ansat, men som har udviklet sig til at være det. De prioriterer mulighed for fleksible arbejdstider højest. Samtidig er det også her, vi finder den største andel, som oplever rent faktisk at have fleksible arbejdstider. De positivt overraskede specialister er også den undergruppe, som prioriterer at have et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger højest. Og de har den næststørste andel, der angiver, at de også har et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger.

Meget tyder altså på, at vi med denne undergruppe har at gøre med nogle specialister, som i høj grad trives i organisationskulturen – med kolleger og ledelsen. De oplever sig som organisationens mænd og kvinder og stiller sig til rådighed for de mange forskellige arbejdsopgaver, som dukker op. Og de trives med det. De positivt overraskede har den største andel, som trives med at have flere opgaver sideløbende, den næststørste andel, som trives med mange deadlines, og den næststørste andel, som trives med at arbejde med varierende stofområder. Men de oplever også i høj grad, at de kan håndtere travlheden og arbejdet med variende stofområder. Således har de den største andel, som oplever, at de altid kan løse de vigtigste opgaver med tilfredsstillende kvalitet. De har samtidig den største andel, som betragter det som meget vigtigt at få direkte respons på deres arbejde, og den største andel, som betragter det som meget vigtigt at medvirke til at træffe vigtige beslutninger på arbejdspladsen.

De fortæller, at jobbet giver kompetenceudvikling og efteruddannelse. Endelig er de positivt overraskede specialister mindst tilbøjelige til at ønske sig ændringer i deres jobopgaver og ansvarsområder.

De frustrerede pragmatikere

De frustrerede pragmatikere blandt specialisterne brænder ikke for deres arbejde. Faktisk har gruppen den mindste andel, som prioriterer at brænde for netop de opgaver, som jobbet rummer, blandt top-3. Og de har så også den mindste andel, som rent faktisk brænder for opgaverne.

De frustrerede pragmatikere i specialistprofilen har den mindste andel, som oplever, at de bliver udfordret og lærer nyt i jobbet. Det giver anledning til frustration, for gruppen har samtidig den største andel, som prioriterer netop dette blandt de tre vigtigste forhold i et job. Ende-

Kan overraskelsen sættes i system?

Når mere end en femtedel angiver at være blevet positivt overrasket af deres job i det offentlige, viser det tydeligt, at der er mange kvaliteter i de offentlige jobs.

- Hvordan sætter ledere og HR-ansvarlige overraskelsen i system, så en endnu større andel oplever, at begejstringen for et job i det offentlige stiger i takt med, at man lærer jobbet og arbejdspladsen at kende?
- Hvordan formidler HR-ansvarlige læringen fra de positivt overraskede – fx i en rekrutteringssituation?

De begejstrede som ambassadører

På alle centrale dimensioner rangerer de begejstrede deres job højere end de øvrige undergrupper. Derfor kan de også være gode ambassadører for en arbejdsplads – både blandt kolleger og blandt fremtidige medarbejdere.

- Hvordan kan en arbejdsplads involvere de begejstrede i at få deres nuværende og kommende kolleger til at dele deres arbejdsglæde?

lig er der en markant mindre andel blandt de frustrerede pragmatikere, som oplever en god relation til ledelsen – både hvad angår samarbejde og det at føle sig værdsat.

De frustrerede pragmatikere i specialistprofilen har den største andel, som prioriterer i top-3, at ledelsen værdsætter deres indsats, men den næstmindste andel, efter de skuffede, der oplever, at ledelsen faktisk gør det. De har også den største andel, som prioriterer at have gode forudsætninger for at løse deres opgaver med høj kvalitet, i top-3, men den mindste andel, der oplever at have det.

De frustrerede pragmatikere synes ikke, at deres arbejdsplads leverer varen, når det handler om kompetenceudvikling – og prioriterer dette lavere end alle andre i jobprofilen. Til gengæld tillægger de også selv kompetenceudvikling og efteruddannelse mindst betydning. De frustrerede pragmatikere har den næststørste andel, som ønsker sig ændringer i opgaver og ansvarsområder, og i gruppen, som ønsker sig ændringer i deres jobopgaver og ansvarsområder, har de flest, som ønsker sig øget specialisering.

Sikkerhed i jobbet og løn efter fortjeneste spiller en stor rolle for de frustrerede pragmatikere. De har den største andel, som prioriterer jobsikkerhed, i top-3 og en markant større andel, som prioriterer, at lønnen matcher indsatsen.

Med 45 år i snit er de frustrerede pragmatikere profilens yngste. Med begrænsede 61 pct., som oplever, at deres nuværende job medvirker til at styrke deres muligheder på arbejdsmarkedet, har de den næstmindste oplevede eksterne employability blandt de fire specialistundergrupper. De har også den mindste andel, som forventer at være på deres nuværende arbejdsplads om henholdsvis et og tre år, henholdsvis 48 og 28 pct.

De positivt overraskede specialister udgør 22 pct. af specialisterne. Gennemsnitsrespondenten dimitterede i 1991, de har 3,4 jobskifte bag sig og 5,6 år i nuværende job.

18 pct. af specialisterne indgår i kategorien frustrerede. Blandt de skuffede specialister er gennemsnitsrespondenten 46 år, dimitterede i 1994, har 3,8 jobskifte bag sig og 3,8 års anciennitet i det nuværende job.

5. Specialistens kendetegn

Her beskriver vi jobprofilen 'specialisterne' i tal og sammenligner dem i overskriftsform med alle de offentligt ansatte respondenter.

Alder: Respondenterne, som indgår i specialistprofilen, er noget ældre end gennemsnittet af alle deltagende offentligt ansatte respondenter. Se figur.

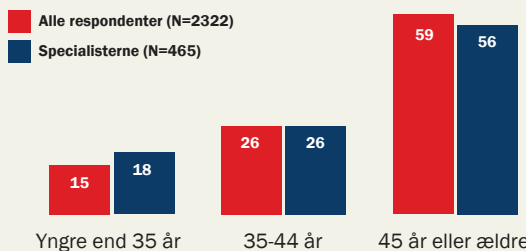
Køn: Der er et lille flertal af kvinder i gruppen af specialister, 53 pct. mod 47 pct. mænd. Men andelen af kvinder er lavere end blandt respondenterne i undersøgelsen som helhed.

Jobanciennitet: Da specialisterne er ældre end gennemsnittet i undersøgelsen, har de også længere anciennitet i jobbet eller på arbejdsmarkedet. Den gennemsnitlige specialist dimitterede i 1992 mod 1994 blandt alle de offentligt ansatte akademikere, som har deltaget i undersøgelsen.

Omgivelser: Specialister arbejder på arbejdspladser, hvor andelen af akademikere er lavere end gennemsnittet for alle respondenterne.

Specialisterne er ældre

Specialisterne er ældre end gennemsnittet, pct.



Figur 10: Specialisterne er ældre end de øvrige respondenter i undersøgelsen.

Jobmobilitet: Andelen af specialister, som forventer fortsat at være i deres job om et år, ligger med 71 pct. på linje med gennemsnittet for alle respondenter. Det samme gør sig gældende for andelen på 51 pct. af specialisterne, som forventer at være det om tre år. Samtidig ligger specialisterne med en andel på 71 pct., som oplever, at deres nuværende job er med til at øge deres fremtidige jobmuligheder på arbejdsmarkedet, næstlavest blandt de fem jobprofiler.

Sammen eller hver sin vej

Mulighederne for at forandre de skuffedes arbejdsliv er forskellige. Men status quo er i hvert fald ikke hensigtsmæssig for hverken den skuffede eller vedkommendes arbejdsplads.

- Hvilke muligheder er der for at finde frem til de skuffede og få dem i tale?
- Skal den enkelte ledelse og arbejdsplads gøre en stor indsats for at få dem tilbage på sporet?
- Eller skal de skuffede i stedet skal hjælpes i en anden retning – til fælles bedste?

En uholdbar situation for alle parter

Når en betydelig andel af de frustrerede allerede har været på arbejdspladsen i adskillige år og regner med også at være der i den nærmeste fremtid, må det vække bekymring og opfordre til handling.

- Hvordan finder ledelse og HR-afdeling de frustrerede medarbejdere og får dem ud af busken?
- Kan man i højere grad involvere de frustrerede medarbejdere i opgaver, der passer til deres ønsker og behov?
- Og hvad kan den frustrerede medarbejder selv gøre?
- Er der i højere grad brug for at "tage handskerne af" og tage en "hard talk", når arbejdsgiver og frustrerede pragmatikere taler ønsker og udviklingsperspektiver? Og hvem har initiativet?



FORSKEREN

Indhold

- 1 Et kort portræt af forskeren: Den kommunikerende nørd
- 2 Tre ting, der er vigtige for forskeren
- 3 Forskel på folk: Alder og køn
- 4 Jobtilfredshed: De begejstrede, de positivt overraskede, de skuffede og de frustrerede pragmatikere
- 5 Forskerens kendetegn

1. Et kort portræt af forskeren: Den kommunikerende nørd

Forskernes mission er at skabe ny indsigt:

”Der er nogle projekter, der kræver en fundamental gentænkning – også af det, man selv har lavet – og når man kommer ud af den proces, så er det jo fantastisk.”

Forsker, mand, 42 år.

Forskerne gør deres arbejde, fordi de har svært ved at lade være. Forskningen er et livsprojekt, og forskerne har oftest en meget begrænset adskillelse af arbejds- og fritidsliv. Forskerne interesserer sig så meget for deres respektive forskningsfelt, at de typisk ser det som et privilegium at have et job, hvor de kan få lov til at fordybe sig i netop det, de brænder for, og formidle deres indsigt og interesse til andre. Myten om forskeren som nørden, der forskanser sig med sin forskning, og som finder verden udenom belastende, holder ikke. Fordybelse, jo tak, men bestemt også en hotline til verden og en mulighed for at påvirke den.

Forskerne skal balancere strategisk i deres karriere mellem tryghed i ansættelsen og optimale rammer for deres egen forskning. På grund af de mange korte ansættelser har særligt de unge forskere usikkerhed i deres ansættelse. Men de er samtidig godt tilfredse med den exceptionelt høje fleksibilitet i jobbet, som både rummer plads til at håndtere familie og småbørn og at nørde igennem om aftenen, når ungerne er lagt i seng.

Ved at publicere sin forskning medvirker forskeren dels til at drive videnskaben fremad ved at bidrage med nye indsigter og dels til at styrke sin egen jobsikkerhed. Forskerne ønsker typisk, at deres ledelse prioriterer og medvirker til at sikre midler til deres forskningsfelt. Herudover ønsker de sig typisk, at ledelsen blander sig mindst muligt.

Forskernes mål er at være bedst i verden inden for hver deres afgrænsede forskningsfelt. Deres mere pragmatiske

mål handler om at få en fastansættelse og at have karriermæssig udvikling. Forskernes særlige udfordringer er, at de nærmeste kolleger eller ”peers” ofte også er de værste konkurrenter. Og på grund af de høje ambitioner og den store konkurrence er forskningen derfor også et felt, der kan byde på skuffelse.

Ud over forskernes egen forskning byder forskerjobbet typisk også på undervisningsforpligtelser, deltagelse i forskningskonsortier og deltagelse i institutpolitiske processer.

Empirisk grundlag

Der indgår 279 akademikere i jobprofilen ’forskernes’ i den kvantitative undersøgelse. Heraf angiver 67 at være ledere. Herudover indgår 12 forskere i undersøgelsens dybdeinterviews.

Forskernes fordeling på køn: 48 pct. kvinder og 52 pct. mænd. Forskernes fordeling på de tre alderskategorier: Yngre end 35 år: 28 pct.; 35-44-årige: 26 pct.; og +45-årige: 46 pct.

Forskernes gennemsnitlige anciennitet: 4,8 år i deres nuværende job. De har skiftet job 2,7 gange før deres nuværende job.

Forskernes fordeling på ansættelsesområde: Stat: 88 pct., region: 10 pct. og kommune: 2 pct.

Forskernes fordeling på uddannelsesbaggrund: naturvidenskab: 37 pct.; samfundsvidenskab: 17 pct.; humaniora: 12 pct.; sundhedsvidenskab: 17 pct.; IT- og tekniske fag: 6 pct.; andet: 11 pct.

Begejstring og belastning – som deltagere blandt forskerne fra de kvalitative interviews vurderer det – er kort opsummeret nedenfor i enkeltstående citater.



HVAD BEGEJSTRER EN FORSKER?

Passionen for ens forskningsfelt:

”Jeg har egentlig svært ved at skelne rigtigt mellem arbejde og fritid, fordi jeg interesserer mig så meget for det, jeg laver. Så når jeg fx går rundt derhjemme, og når jeg løber et maraton, så tænker jeg jo også på en artikel eller en bog, jeg er ved at skrive. Jeg synes, at det er så positivt, at arbejde og fritid ikke er så adskilt på den måde, men at det bliver en livsform.”

Forsker, mand, 46 år.

At publicere:

”Glæden, når et projekt lykkedes med gode artikler eller bogudgivelser, det er ligesom at score det afgørende mål i fodbold to sekunder før tid.”

Forsker, mand, 55 år.

At undervise:

”Det er helt vildt interessant at arbejde med de studerende – det giver mig virkelig noget igen. Jeg skulle lige vænne mig til, at jeg ikke længere var producerende designer, men jeg ser det egentlig mere som, at de studerende bliver min produktion, på den måde at der kommer en masse igennem systemet, og lykkes det, så er der en tilfredsstillelse, på samme måde som hvis man selv designede noget.”

Forsker, kvinde, 51 år.



HVAD BELASTER EN FORSKER?

For mange administrative opgaver:

”Jeg ville gerne være fri for det der med, at nu skal der også skrives to sider om mit fagområde og alle den slags ting. Det er lidt irriterende. De opgaver stjæler tid fra de opgaver, hvor det faglige er i højsædet.”

Forsker, mand, 58 år.

Manglende jobsikkerhed:

På min tidligere arbejdsplads var det lidt som akademisk vandpolo, hvor den ene løfter sig op ved at dykke to andre, men sådan er det heldigvis ikke der, hvor jeg arbejder nu.”

Forsker, mand, 55 år.

En fraværende anerkendelseskultur:

”Vi er ikke særlig gode til at støtte op om hinanden ... Det der med at give hinanden en tilkendegivelse, hvis man har klaret en sag godt og gå ind og klappe hinanden på skulderen og sige ’skide godt gået’ ... Det gør man aldrig. Det er slet ikke en del af kulturen.”

Forsker, kvinde, 51 år.

Status på forskernes jobtilfredshed

Det store flertal af forskere i den offentlige sektor trives i deres job. 70 pct. af forskerne, der har deltaget i undersøgelsen, betragter deres job som et ønskejob. Otte ud af ti brænder for deres opgaver, og netop engagementet i forskningsfeltet og muligheden for at fordybe sig i arbejdet, er det altafgørende kvalitetskrav og den motor, der driver forskeren frem.

- 80 pct. af forskerne brænder for netop de arbejdsopgaver, som deres job rummer.
- 79 pct. oplever, at de bliver udfordret og lærer nyt i deres job.
- 78 pct. oplever, at de har gode forudsætninger for at løse deres opgaver med høj kvalitet.
- 82 pct. oplever, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger.
- 76 pct. angiver, at de er stolte af deres job og arbejdsplads.
- 73 pct. oplever, at deres indsats gør en forskel i samfundet.

Akilleshælen i forskernes jobtilfredshed er tryghed, tid og løn. Forskerne oplever i mindst grad, at jobbet har tryghed i ansættelsen, at de har passende tid til deres kerneopgaver, og endelig at lønnen matcher indsatsen. Her ligger forskerne en smule lavere end alle de offentligt ansatte akademikere samlet betragtet.

2. Tre ting, der er vigtige for forskeren

1 Forskerne vil brænde for opgaverne

55 pct. af forskerne prioriterer det at brænde for arbejdsopgaverne i jobbet i top. Begejstringen og engagementet i deres forskningsfelt og deres forskning og arbejdsopgaver er i høj grad den motor, der driver forskerne. Som forsker skal man kunne fordybe sig og blive motiveret af netop denne fordybelse. Se figur 2.

Alligevel tyder meget tyder på, at en forskningspraksis, hvor forskeren med stor begejstring borer sig ned i et afgrænset forskningsfelt, er på retur på de offentlige arbejdspladser, hvor der i dag bedrives forskning. I stedet er nutidens forsker i det offentlige en mere sammensat funktionsprofil. Det er afgørende, at forskeren er parat til at undervise, vejlede og deltage i planlægnings- og koordineringsopgaver som en del af hverdagen. Elfenbenstårnet ser altså ud til at være afskaffet.

Og forskeren tænder faktisk på livet uden for tårnet. Nok elsker man fordybelsen, men man værdsætter bestemt også muligheden for at formidle sin forskning og nye erkendelser, ikke blot til sine nærmeste forskningskolleger, men også i en bredere offentlighed.

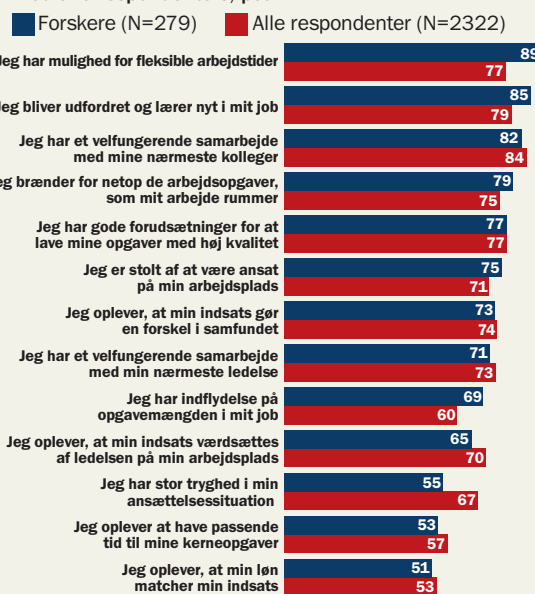
Undervisning og vejledning fylder meget for mange forskere, og man kunne tro, at det ville blive fremhævet som noget, der stjæler tid fra forskningen. Sådan er det dog langt fra – tværtimod fremhæver mange af forskerne undervisningen som noget af det bedste ved jobbet.

”Det er helt vildt interessant at arbejde med de studerende – det giver mig virkelig noget igen.”

Forsker, kvinde, 51 år.

Oplevelse af jobbet

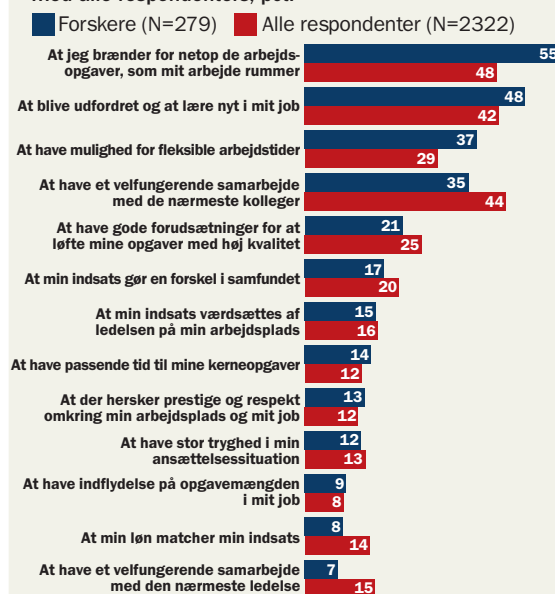
Forskernes oplevelse af jobbet kvaliteter sammenlignet med alle respondenter, pct.



Figur 1: Der er på flere områder ret store forskelle når man sammenligner forskernes oplevelse af jobbet kvaliteter med alle de offentligt ansatte. På forskernes plusside finder vi fleksible arbejdstider, udfordringer i jobbet og at kunne brænde for arbejdsopgaverne, på minussiden er det mindre tryghed i ansættelsen.

Prioriteringer i jobbet

Forskernes prioritering af jobkvaliteter sammenlignet med alle respondenter, pct.



Figur 2: Forskerne prioriterer at brænde for deres arbejdsopgaver højere end nogen anden jobprofil i undersøgelsen. Også muligheden for fleksible arbejdstider ligger højt på listen.

Dog oplever nogle af forskerne også, at tillægs- og tilkøbsopgaverne kan blive for mange. Selvom 80 pct. af forskerne brænder for deres arbejdsopgaver, så ønsker 50 pct. sig ændringer i deres arbejdsopgaver og ansvarsområder. Og de ønskede ændringer handler mest om øget specialisering og fordybelse i et afgrænset område.

I interviews peger forskerne da også på, at det er enormt tidskrævende at forberede undervisningen, især hvis det drejer sig om pensum, man ikke har undervist i før. Særligt som nyuddannet kan det være svært at finde en balance, hvor forberedelsen til den gode undervisning ikke tager uforholdsmæssig meget tid fra forskningen. På samme måde kræver det også tid at finde frem til en balance, så vejledningen af de studerende ikke tager for meget tid fra de øvrige arbejdsopgaver:

”Det har været en lang læreproces at kunne afskærme sig fra de studerende og deres projekter og vejledning og kunne skære det ned til det, det skal fylde i forhold til fordelingsnøglen. De første par år brugte jeg al, al for meget tid på de studerende – fordi det var menneskeligt. Det var svært at få indpasset mine egne projekter. Det har været en stor udfordring at kunne tilpasse det og kunne løbe igennem et speciale på meget, meget kort tid og sige noget fornuftigt. Det er en læreproces. At vide, hvor man skal sætte grænsen. Men nu kan jeg håndtere det.”

Forsker, mand, 42 år.

De administrative opgaver er en tidsrøver og et nødvendigt onde, som forskerne gerne ville være foruden eller i hvert fald begrænse. Forskerne oplever, at der kommer flere og flere administrative opgaver til, og at man skal kæmpe for at få ro og plads til kerneopgaverne.

”Jeg ville gerne være fri for, at nu skal der også skrives to sider om mit fagområde og alle den slags ting. Det er lidt irriterende. De opgaver stjæler tid fra de opgaver, hvor det faglige er i højsædet.”

Forsker, mand, 58 år.

Mange forskere ser på arbejdet med projektansøgninger som en af deres administrative opgaver. Flere forskere nævner, at det ville lette ansøgningsarbejdet, hvis de fik professionel konsulentbistand til forskningsansøgningerne og øget assistance fra det administrative personale:

”Man taber på det i kampen om de internationale midler, da man i mange andre lande har administrativt personale og konsulenter til at bidrage til ansøgningsarbejdet. Vi har meget at lære af de andre lande, og der burde være mere plads til den kreative proces, det er at få idéerne.”

Forsker, mand, 42 år.

#2 Forskernes brændstof er at lære nyt i jobbet

47 pct. af respondenterne i forskerprofilen prioriterer at blive udfordret og lære nyt i deres job. Hele 86 pct. oplever samtidig, at de rent faktisk bliver udfordrede i jobbet.

Forskere arbejder med at knække nødden og skabe ny erkendelse. Derfor er udfordringer og ny læring ikke en overraskende høj prioritet for dem. Det interessante

Hvad er forskernes kerneopgaver?



De højere læreanstalter skal både levere ny forskning og formidle og reproducere fagene. De to målsætninger skaber tilsyneladende en vis skizofreni hos forskerne. De må lære at drosle ned på deres engagement som undervisere for at få plads til deres egen forskning og prioritere de opgaver, som meriteres mest.

- Hvordan skaber vi større klarhed om den enkelte forskers oplevede og faktiske kerneopgaver?
- Skal de højere læreanstalter i højere grad differentiere opgaver og ansvarsområder efter, hvilke opgaver der vægtes højest? Skal andre faggrupper i højere grad assistere forskere i sekundære opgaver?
- Er stillingsbetegnelserne tilstrækkelige og dækkende for, hvad der egentlig skal leveres på en højere læreanstalt?

spørgsmål er måske snarere, i hvilken grad forskerne mener, at andre, eksempelvis ledelsen, er ansvarlige for denne opgave. Eller betragter de primært sig selv og deres forskningsområde som garant for, at de får de nødvendige udfordringer og læring?

Spørger man forskerne, hvilken betydning de tillægger kompetenceudvikling og efteruddannelse, angiver 72 pct. af dem, at det er særligt vigtigt, at de løbende kan efteruddanne sig. Det er en smule under gennemsnittet blandt de 2322 akademikere i den offentlige sektor, der har deltaget i undersøgelsen. Spørger man forskerne, i hvilken grad de oplever det som afgørende, at man inden for deres felt løbende efteruddanner sig, ses samme tendens: 80 pct. af forskerne mod 82 pct. af alle respondenter betragter det som afgørende vigtigt.

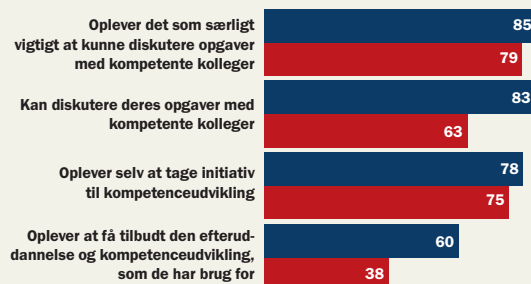
Det styrker tilsyneladende begejstringen blandt forskerne, når de har en oplevelse af, at de har adgang til kompetenceudvikling. Gruppen af forskere, som betragter deres job som et ønskejob, oplever det langt mere end gruppen af forskere, som ikke betragter deres job som et ønskejob. Se figur 3.

Også blandt forskerne er gruppen af begejstrede mest tilbøjelige til at prioritere muligheden for løbende at kunne efteruddanne sig i jobbet. De begejstrede har samtidig også en markant større andel, der oplever, at de får tilbudt den efteruddannelse og kompetenceudvikling, som de

Kompetenceudvikling

De begejstrede søger og får i højere grad kompetenceudvikling, pct.

■ Begejstrede ■ Frustrerede



Figur 3: N=279. De mest jobtilfredse forskere, som betragter deres job som et ønskejob, søger og får i højere grad kompetenceudvikling.



Kompetenceudvikling i forskningsverdenen

Også blandt kloge hoveder er der behov for løbende at tilegne sig ny viden. Forskerne oplever, at adgangen til kompetenceudvikling er attraktiv.

- Hvilke former for kompetenceudvikling tilbyder forskernes arbejdspladser?
- Kan vi identificere, hvad forskerne efterspørger og oplever som relevant kompetenceudvikling?
- Er det kompetenceudvikling gennem inspiration, videndeling og mentoring, eller er det mere redskabsorienteret kompetenceudvikling som eksempelvis kurser i effektiv kommunikation?

har brug for. Alligevel er det mere end halvdelen af alle forskerne, som oplever, at de ikke får tilbudt den efteruddannelse og kompetenceudvikling, de har brug for.

Man kan også lære af sine studerende

Ikke mindst de yngre forskere peger på, at de studerende har en vigtig rolle og giver udfordring og læring i jobbet. De studerende ses som medspillere og sparringspartnere. Deres spørgelyst kræver, at forskeren holder sig opdateret og hele tiden bliver udfordret på sin viden. Og de studerendes projekter tvinger forskeren til at arbejde og tænke ud over sit eget, snævre forskningsfelt:

”Især muligheden for at udbyde projekter til studerende og have et samarbejde med dem om opgaverne er utrolig fascinerende. Samarbejdet giver mulighed for at prøve mange forskellige områder af inden for visse rammer. Det er en rigtig stærk side ved forskningsverdenen, som jeg er helt sikker på, jeg ville savne, hvis jeg skulle ud i industrien.”

Forsker, mand, 32 år.

Den samme forsker er meget opmærksom på at forbedre sin undervisning gennem evalueringer og refleksion over sin praksis i dialog med de studerende:

”Efter undervisningen plejer jeg at tage en kort evaluering med mig selv og notere ned, hvor jeg kan forbedre mig til næste gang. Og så plejer jeg altid at snakke med de studerende for at få feedback. Hvis de efter undervisningen kan løse de opgaver, der bliver stillet, så tager jeg det som et tegn på, at niveauet er lykkedes.”

Forsker, mand, 32 år.

Mange forskere – ikke mindst de mere erfarne – peger på strategisk udviklingsarbejde som en attraktiv supplerende opgave. Sådan et udviklingsarbejde kan fx gå ud på at være med til at etablere et nyt forskningscenter eller at lede sin forskningsinstitutions samarbejde med eksterne samarbejdspartnere inden for forskerens felt. Det er et område, der sker virkelig meget på i disse år, fx i kraft af en række fusioner, men også i forbindelse med udvikling af nye linjer på universiteterne og etableringen af nye, højtprofilerede forskningscentre. Omtrent halvdelen af de forskere, der har deltaget i undersøgelsens kvalitative

Forskerne dyrker fleksibiliteten

Forskerne dyrker de fleksible arbejdstider, pct.

■ Forskerne (N=279) ■ Alle (N=2322)



Figur 4: Forskerne dyrker de fleksible arbejdstider, som jobbet rummer.

interviews, er involveret i forskellige udviklingsopgaver. Flere fremhæver udviklingsarbejdet som en ”berigelse” og som noget, der er ”skide spændende”. Og som en professor, der både har fagligt ansvar og personaleansvar, siger:

”Det var ikke personaleansvaret, men de faglige udviklingsmuligheder, jeg søgte stillingerne på.”

Forsker, mand, 64 år.

#3 Fleksibel arbejdstid: Forskerne får banebrydende ideer i supermarkedet

Forskerne er den jobprofil, som vægter muligheden for fleksible arbejdstider højest. De er som tidligere nævnt også den profil, der dels vægter at brænde for deres arbejdsopgaver højest, men også oplever at gøre det i praksis. Sammenlignet med de fleste andre jobs for akademikere, har forskerjobbet en begrænset andel af planlagte, skemasatte aktiviteter. Derudover er kerneopgaven – forskningen – i høj grad en individuel øvelse i at fastholde fokus og fordybelsen. Forskning er en livsstil og en erkendelsesproces, der kan køre under indkøb, tenniskampe og familiefødselsdage. Og de fleste forskere sætter fleksibiliteten meget højt og oplever at have den. Se figur.

Det er imidlertid ikke lige let for alle forskere at få hverdagen til at hænge sammen. Problemer med at planlægge arbejdsdagene og arbejdsindsatsen på en måde, der giver den balance mellem privatliv og arbejdsliv, som man ønsker, fylder tilsyneladende en del. Der synes således at være en stærk sammenhæng mellem en udfordret work-life-balance og lav jobtilfredshed. Se afsnit 4 om jobtilfredshed.

Forskerne peger på sig selv som de ansvarlige, når de har problemer med at få arbejdsliv og privatliv til at balancere. De peger ikke, som en stor andel specialister, på, at det er lederne problemer med at planlægge og fordele opgaverne på arbejdspladsen, der bærer skylden. Det er forskerne selv, der skal stå på mål for denne planlægning og balance. Og det er tilsyneladende ikke altid let.

Blandt de frustrerede forskere, som ikke betragter deres job som et ønskejob, angiver et flertal, at de trives med at have mange deadlines. En forklaring kan være, at det, ikke mindst for de frustrerede, kan være svært at disciplinere sig selv og at fastholde fokus gennem det lange seje træk, der skal til i en forskningsproces.

Work-life-balance

De yngste forskere føler sig mindst pressede på travlhed og work-life-balance, pct.

■ Yngre end 35 år ■ 35-44 år ■ 45 år eller ældre

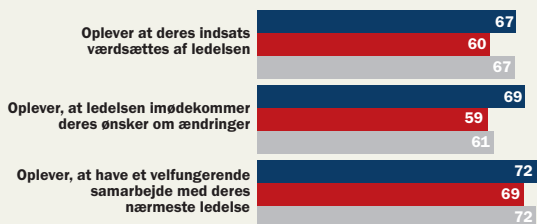


Figur 5: N=212. De yngste forskere føler sig mindre pressede på travlhed og work-life-balance end deres ældre forskerkolleger.

Opmærksomhed fra ledelsen

De yngste forskere har ledelsens opmærksomhed, pct.

■ Yngre end 35 år ■ 35-44 år ■ 45 år eller ældre



Figur 6: N=212. De yngste forskere oplever, at de har ledelsens opmærksomhed. De oplever i samme grad som de ældste forskerkolleger at have et velfungerende samarbejde med ledelsen, og at den værdsætter deres indsats. Også flest blandt de yngre forskere oplever, at deres ønsker om ændringer bliver fulgt.

Fremtidige jobmuligheder

De yngste forskere tror mest på, at jobbet øger deres fremtidige jobmuligheder, pct.

■ Yngre end 35 år ■ 35-44 år ■ 45 år eller ældre



Figur 7: N=212. De yngste forskere under 35 år har den markant største andel, som tror på, at deres job øger deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet.

3. Forskel på folk: Alder og køn

De yngste forskere er de mest tilfredse

60 pct. af forskerne under 35 år sidder i et job, der var et ønskejob fra starten og fortsat er det. Det kan skyldes, at de yngste forskere i højere grad end deres ældre kolleger oplever, at de har passende tid til deres kerneopgaver. De har tilsyneladende også indflydelse på opgavemængden i deres job og oplever, at de altid kan løse deres vigtigste opgaver med tilfredsstillende kvalitet. Det er også i den yngste gruppe forskere, at man finder færrest, der oplever at have vigtige arbejdsopgaver, de ikke kan nå på grund af arbejdspress. Også balancen mellem arbejdsliv og privatliv synes at harmonere bedst hos de yngste forskere. Se figur 5.

De yngste forskere er også mest tilfredse med deres relation til ledelsen. De oplever i højere grad end deres ældre kolleger, at ledelsen værdsætter deres indsats, og at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste chef. De er mindre tilbøjelige til at ønske sig ændringer i deres arbejdsopgaver og ansvarsområder. Og når de så ønsker sig ændringer, oplever de i højere grad, at ledelsen indfrier deres ønsker. Endelig er der blandt de yngste forskere en lidt større andel, som har en klar fornemmelse af, hvad der skal til for at avancere. Se figur 6.

Selvom hele 91 pct. af de yngste forskere sidder i en tidsbegrænset stilling, påvirker det tilsyneladende ikke deres jobtilfredshed. Manglende jobsikkerhed trækker ellers generelt ned i akademikernes jobtilfredshed og medfører en lavere jobloyalitet. Ser man på forskernes oplevelse af, om lønnen matcher deres indsats, er det ganske bemærkelsesværdigt også de unge, der er mest tilfredse.

For særlige grupper kan den usikre ansættelsessituation dog spille en negativ rolle. I gruppen af de yngste forskere er der en minoritet på 15 pct., som befinder sig i jobs, der hverken er eller har været deres ønskejob. Her er tale om et pragmatisk tilvalg af et job, som fortsat ikke har leveret på de kvaliteter, som de yngre forskere tillægger størst betydning i et job.

Endelig er der 17 pct. af de yngste forskere under 35 år, som har et job, der fra begyndelsen var et ønskejob, men som ikke længere er det. Samlet set betragter hver tredje forsker under 35 år ikke deres job som et ønskejob. De medvirker dermed til at tegne konturerne af en kontrastfyldt jobprofil, hvor mange stortrives i den forholdsvis nye forskeridentitet, mens en stor minoritet ikke gør det.

De yngste forskere er markant mere positive end deres ældre kolleger, når de skal vurdere de fremtidige jobmuligheder, som deres nuværende job vil give dem. Se figur 7.

Den ph.d.-grad, som mange af de unge forskere er ved at tilegne sig, er et stærkt og bredt anerkendt karrierekort – også uden for forskningsverdenen. Det kan være med til at øge troen på fremtidige muligheder. Til sammenligning oplever de mere erfarne forskere måske i større omfang, at de har valgt spor.

De 35-44-årige forskere – når fårene skilles fra bukkene

Forskere har ofte tårnhøje ambitioner på deres egen forsknings vegne, og konkurrencen er benhård. De yngste forskere kører på et brændstof af benovelse over at være blevet optaget i de hellige forskningshaller og af en nyhedens begejstring over deres forskningsprojekt. I mellemgruppen af de 35-44-årige forskere ser det anderledes ud. Her er vi nået frem til de år, hvor fårene skilles fra

UDEN LEDERE

Den følgende del af analysen er baseret på svar fra de 212 respondenter i forskerprofilen, som ikke har ledelsesansvar.

FORSKERE UNDER 35 ÅR

Der indgår 77 respondenter i denne gruppe af unge forskere på under 35 år. Gennemsnitsrespondenten i gruppen er 30 år gammel, dimitterede i 2007, har 1,6 jobskifte bag sig og har 1,7 års anciennitet i sit nuværende job.

FORSKERE MELLEM 35-44 ÅR

Der er 56 respondenter i gruppen af 35-44-årige forskere. Gennemsnitsrespondenten er 40 år, dimitterede i 2000, har 3,2 jobskifte bag sig og tre års anciennitet i sit nuværende job.



bukkene. Det er blevet klart for forskeren, om valget af forskningsprojekt holdt. Det er også ved at være tydeligt, om forskeren har sikret sig forskningspublikationer og en strøm af forskningsmidler, eller om forskningen i højere grad er blevet til et lønarbejderjob.

Derfor er det positivt, at der stadig blandt de 35-44-årige forskere er 58 pct., som angiver, at deres nuværende job fra starten var et ønskejob og fortsat er det. Men der er en minoritet på 29 pct., som angiver, at deres nuværende job fra start var et ønskejob, men at det ikke har udviklet sig som ønsket, og derfor ikke er et ønskejob i dag.

Noget kunne tyde på, at nyhedens begejstring for forskerstillingen for en del af de 35-44-årige er kølnet noget af. I hvert fald har aldersgruppen en lidt mindre andel end både deres ældre og yngre kolleger, som brænder for netop de opgaver, deres arbejde rummer, og som oplever, at de bliver udfordret og lærer nyt.

Gennemsnit alderen for de cirka 770 nyudnævnte lektorer, der blev ansat på danske universiteter i 2004-2006, er 40 år. Det viser en undersøgelse fra UNI-C. Ser vi på gruppen af 35-44-årige respondenter i forskerprofilen, så er 44 pct. fastansatte mod kun 9 pct. blandt deres yngste kolleger. Det tyder på, at mange i den midterste profil har landet deres første lektorat. Men den større jobsikkerhed medfører ikke nødvendigvis en større jobtilfredshed, faktisk snarere tværtimod.

De 35-44-årige forskere oplever i markant mindre grad end deres ældre og yngre kolleger, at deres indsats værdsættes af ledelsen. De oplever også i mindre grad at have et velfungerende samarbejde med deres nærmeste leder. Det er samtidig blandt de 35-44-årige forskere, at flest ønsker sig ændringer i deres arbejdsopgaver og ansvarsområder, men hvor færrest oplever, at deres ønsker bliver fulgt. Se figur 8.

56 pct. i gruppen af 35-44-årige forskere er stadig i tidsbegrænsede stillinger, og de vurderer måske ledelsen på, om den kan levere en fastansættelse. 44 pct. af respondenterne har opnået en fastansættelse, men oplever fortsat en begrænset værdsættelse fra ledelsens side. En forklaring kan være, at selvom det selvfølgelig er en succes at bringe lektoratet i hus, så følger der mange opgaver med den nye titel.

FORSKERE OVER 45 ÅR

Der indgår 79 respondenter i gruppen af +45-årige forskere. Gennemsnitsrespondenten er 54 år, dimitterede i 1986, har 3,4 jobskifte bag sig og har 7,3 års anciennitet i nuværende job.

Fra egen herre til organisationens mand

Mellemgruppen oplever, at de har travlt. De får måske nye funktioner og skal finde sig til rette i nye roller. Typisk får man i denne aldersgruppe en stilling med flere organisatoriske opgaver.

- Hvordan håndterer man som forsker overgangen fra meget selvstændig ph.d. med eget forskningsprojekt til fx en fastansættelse som lektor med de sideopgaver, der følger med?
- Kan en indsats med coaching, mentorer eller lignende måske være med til at løse problemerne?

De 35-44-årige forskere er den aldersgruppe, som oplever det største arbejdspress, og som har sværest ved at få den balance, de ønsker sig. En forklaring kan være de øgede forpligtelser, der følger med fastansættelsen. En anden tilsyneladende tungtvejende forklaring er, at der er kommet småbørn på banen i forskerhjemmene. Forskere er relativt sent ude i denne sammenhæng, men i gruppen af 35-44-årige har 75 pct. hjemmeboende børn mellem 0 og 10 år, heraf har 40 pct. småbørn på mellem 0 og 5 år. Selvom forskerjobbet som udgangspunkt har en meget stor jobfleksibilitet, så skaber forældreskabet tilsyneladende store udfordringer for en stor del af de 35-44-årige forskere. De synes, der er vigtige arbejdsopgaver, som de ikke kan nå pga. arbejdspress, og de er mindst tilbøjelige til at mene, at de kan løfte alle deres vigtige opgaver med tilfredsstillende kvalitet. Endelig har gruppen den mindste andel, som oplever, at de kan sige nej til arbejdsopgaver, hvis de har for travlt.

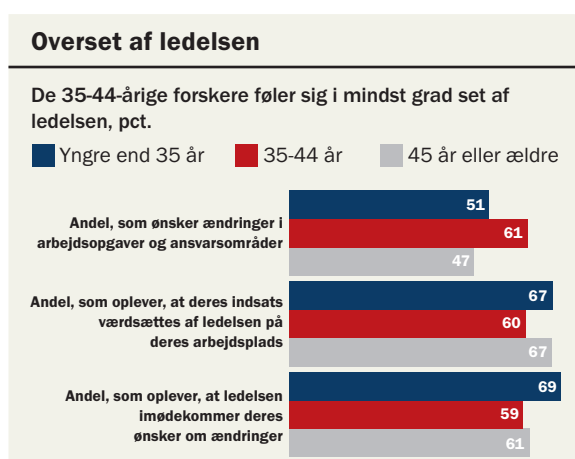
Opsummerende for gruppen af 35-44-årige forskere kan man sige, at selvom der er 65 pct. af respondenterne, som betragter deres job som et ønskejob, så har vi i denne gruppe en stor minoritet, som er mindre tilfredse med, hvad deres job og arbejdsplads kan levere.

Ældre forskere uden ledelsesansvar står i skyggen

De ældste forskere brænder for netop de arbejdsopgaver, som deres job rummer. Her ligger de højest i forhold til andre aldersgrupper. Gruppen af +45-årige forskere har færrest, der ønsker sig ændringer i jobbet. De grundlæggende forudsætninger er tilsyneladende på plads. 79 pct. af de +45-årige forskere uden personaleledelsesansvar er fastansatte. De har lagt småbørnsforældreskabet bag sig og oplever i langt mindre grad at være udfordrede på deres work-life-balance, der var en presserende udfordring blandt deres yngre kolleger i 30 erne og begyndelsen af 40 erne.

De ældre forskere oplever sig selv som nøglemedarbejdere. De stiller op, når der skal tages vigtige beslutninger, og de tillægger det større betydning end deres yngre kolleger at planlægge og koordinere andres indsats og hjælpe dem med at lykkes. De +45-årige tillægger også kontakten med studerende større betydning, end de yngre forskere gør. Se figur 9 på næste side.

Men engagementet i jobbet er også i nogen grad belastende for de +45-årige forskere. Aldersgruppen har den største andel, som synes, de har mange forskellige opgaver, der skal løses samtidig. Det er også blandt de ældste forskere, at vi finder den største andel, som oplever, at de har vigtige arbejdsopgaver, som de ikke kan nå pga. arbejdspress. Endelig er der færrest her, som oplever, at de har mulighed for at sige nej til opgaver, hvis de har for travlt.



Figur 8: N=212. Der er flest i mellemgruppen af 35-44-årige, som ønsker sig ændringer i deres opgaver og ansvarsområder, men færrest, som oplever, at ledelsen imødekommer deres ønsker.

Kontakt til studerende

De +45-årige forskere prioriterer indflydelse og kontakt til studerende, pct.

■ Yngre end 35 år ■ 35-44 år ■ 45 år eller ældre



Figur 9: N=212. De ældste forskere prioriterer indflydelse og relationen til de studerende i form af fx undervisning, vejledning og lign. højere end de yngre forskere. De ældste er også mere indstillede på at tage planlægnings- og koordineringsopgaver.

De ældre har travlt, og de føler sig pressede både i forhold til at klare deres opgaver og levere den ønskede kvalitet. Overraskende nok har de ældre forskere oftere den oplevelse end deres yngre kolleger. Andelen af de ældste forskere, som oplever, at de har gode forudsætninger for at løfte deres opgaver med høj kvalitet, er markant mindre end blandt de 35-44-årige forskere. 27 pct. mod 19 pct. blandt de +45-årige. En forklaring kan være, at vi har at gøre med en gruppe respondenter, der af forskellige grunde måske ikke har oplevet det helt store personlige forskningsmæssige gennembrud. Havde de det, ville der i reglen også følge ledelsesmæssige opgaver i kølvandet på deres forskningsmæssige succes. Evnen til at skaffe ekstern finansiering avler i reglen ledelsesansvar i forskningsverdenen.

De ældste "menige" forskere er parate til at prioritere undervisning og til at arbejde med mange forskellige opgaver sideløbende. Det kan være, fordi de er pragmatiske og stiller sig tilfredse med, hvad jobbet kan byde på. Det kan være opgaver, som handler om undervisning, vejledning, ledelsesallokerede, kortfasede udredningsopgaver eller mere administrative funktioner. Alt sammen aktiviteter og funktioner, som ligger uden for det attraktive felt, hvor det virkelig rykker inden for forskningsverdenen. Det er derfor ikke her, ledelsen og kollegerne leverer anerkendelse. I stedet trækker forskeren måske i højere grad energi og motivation fra sin direkte kontakt med de studerende eller det kollegiale felt.

Ser vi på de 39 pct. af deres kolleger i samme aldersgruppe, som har personaleledelsesansvar, er billedet et andet. Blandt forskerlederne finder vi en markant større andel, som oplever, at deres indsats værdsættes af et højere ledelsesniveau på deres arbejdsplads, og at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste overordnede. Lederne oplever også en større overordnet jobtilfredshed og større stolthed over at være ansat på arbejdspladsen. Det kan du læse mere om i kapitlet om akademikerlederne i det offentlige.

Travlhed presser de ældre

De +45-årige forskere føler sig mest pressede af travlhed og arbejdsopgaver, pct.

■ Yngre end 35 år ■ 35-44-årige ■ Ældre end 45 år



Figur 10: N=212. De ældste forskere føler sig mest pressede af arbejdsopgaver og travlhed.

Kønsforskelle hos forskerne

De kvindelige respondenter i vores forskerprofil er i gennemsnit 39 år. Dermed er de ti år yngre end deres mandlige kolleger. De mandlige respondenter har derfor en væsentlig længere anciennitet i jobbet eller på arbejdsmarkedet end kvinderne på deres nuværende arbejdssted og en væsentlig længere arbejdserfaring. Mændenes længere anciennitet kan være en del af forklaringen på, at de er overrepræsenterede blandt lederne. 31 pct. af mændene i profilen har ledelsesansvar mod 17 pct. af kvinderne.

Respondenterne i forskerprofilen er forholdsvis sjældent småbørnsforældre: 14 pct. af de deltagende kvinder mod 7 pct. af de deltagende mænd. Derfor har forældrerollen en mindre betydning for profilen end for de øvrige profiler.

Kvinderne er generelt mere tilfredse med deres job, men måske er de også mere pragmatiske. 52 pct. af de kvindelige forskere ønsker sig fx ingen ændringer mod 45 pct. blandt deres mandlige kolleger. Samtidig er de kvindelige forskere også mere tilfredse med deres relation til ledelsen. De oplever i højere grad, at deres indsats værdsættes, og at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste leder.

For meget administration – for lidt forskning?



Forskerne er typisk blevet forskere, fordi de har en stærk passion for deres forskningsfelt. Men forskningsmæssig succes og evnen til at tiltrække eksterne forskningsmidler giver flere administrative opgaver. Tipper balancen til for meget administration og for lidt strategisk udvikling af forskerens eget forskningsfelt, er der en oplagt risiko for at tære på dygtige forskeres jobtilfredshed.

- Hvad er en rimelig balance mellem diverse administrative opgaver og egen forskning?
- Hvordan definerer og afgrænser man overhovedet "administrative" opgaver på en forskerarbejdsplads?
- Hvad kan man fra forskningsinstitutionernes side gøre for at begrænse belastningen fra administrative opgaver?

4. Jobtilfredshed: De begejstrede, de skuffede, de positivt overraskede og de frustrerede pragmatikere

Et attraktivt job er et job, man kan være tilfreds med og stolt af. Ordet ønskejob er her brugt til at teste forskernes oplevede jobtilfredshed.

På den baggrund har vi udplukket fire typer, som vi beskriver her.

- **De begejstrede**, der fik et ønskejob og stadig synes, de har et ønskejob.
- **De skuffede**, der fik et ønskejob, men ikke længere synes, det lever op til betegnelsen.
- **De positivt overraskede**, der ikke fik et ønskejob – men som synes, jobbet har udviklet sig til at være det.
- **De frustrerede pragmatikere**, der ikke fik et ønskejob – og stadig ikke synes, jobbet lever op til betegnelsen.

Figur 11 illustrerer meget tydeligt, at der er markante forskelle i kategoriernes oplevede kvaliteter i jobbet. Det dykker vi mere indgående ned i i de efterfølgende afsnit.

De begejstrede forskere

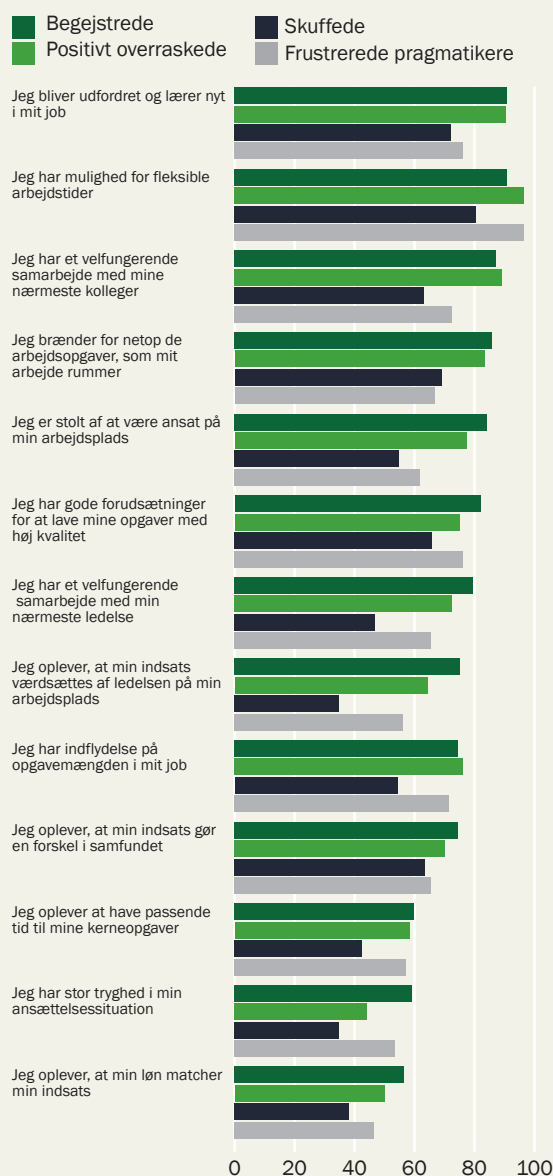
De begejstrede forskere sidder i et job, der fra begyndelsen var et ønskejob og fortsat er det. Med en andel på 80 pct. har denne gruppe forskere den største andel, som er stolte af deres arbejdsplads. Og med 34 pct. har de begejstrede den mindste andel i forskerprofilen, som ønsker sig ændringer i deres jobopgaver og ansvarsområder.

De begejstrede forskere har også den største andel, som prioriterer at brænde for netop de opgaver, som jobbet rummer. Og med 87 pct. har de samtidig den største andel, som oplever, at de rent faktisk brænder for deres opgaver. De begejstrede forskere har også med 57 pct. markant den største andel, som prioriterer at blive udfordret og lære nyt i jobbet. Og ikke mindre end 91 pct. oplever, at deres job lever op til netop det kvalitetskrav.

De begejstrede forskere tillægger relationen til ledelsen mindre betydning end deres mindre begejstrede forskerkolleger. Det sker nok primært, fordi de begejstrede har

Forskellige oplevelser af jobbet

Forskernes jobtilfredshed og oplevelse af jobbets kvaliteter, pct.



Figur 11: N=212. Der er markante forskelle i, hvordan forskerne i de fire tilfredshedskategorier oplever jobbets kvaliteter. De begejstrede forskere scorer konsekvent højest med undtagelse af velfungerende samarbejde med kolleger, fleksible arbejdstider og indflydelse på opgavemængden. Her fører de positivt overraskede forskere feltet. De skuffede forskere scorer konsekvent lavest.

Analyserne i det følgende afsnit er baseret på kørsler, hvor lederne i forskerprofilen er taget ud, dvs. på 212 respondenter i alt, og hvor respondenternes svar er krydset på følgende fire kategorier af jobtilfredshed:

- 1: "Mit nuværende job var fra starten et ønskejob for mig, og det er det fortsat" – dem kalder vi "de begejstrede". De udgør 56 pct. af forskerprofilen
- 2: "Mit nuværende job var fra starten et ønskejob for mig, men det har ikke udviklet sig så godt, som jeg håbede, og i dag er det ikke længere mit ønskejob" – dem kalder vi "de skuffede". De udgør 23 pct.
- 3: "Mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, men det har udviklet sig til et ønskejob for mig" – dem kalder vi "de positivt overraskede". De udgør 10 pct.
- 4: "Mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, og det er stadig ikke mit ønskejob" – dem kalder vi "de frustrerede pragmatikere". De udgør 10 pct.

den største andel, som oplever at have en god relation til ledelsen: De synes, at deres indsats værdsættes af ledelsen (75 pct.), at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste ledelse (80 pct.), og at ledelsen imødekommer deres ønsker om forandringer (70 pct.).

I det hele taget synes de begejstrede forskere i højere grad end de mindre jobtilfredse at have styr på udviklingsperspektiverne i deres job. De har den største andel, som tillægger kompetenceudvikling og efteruddannelse afgørende betydning, og den største andel, som oplever at få tilbudt den kompetenceudvikling, de har brug for.

De begejstrede forskere har i højere grad end deres mindre jobtilfredse kolleger en klar fornemmelse af, hvad der skal til for at avancere. Også relationen til kollegerne er tilsyneladende bedre, selvom det ikke er et forhold, som de begejstrede forskere prioriterer helt i top. De har den største andel, som har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger, og næstflest, der oplever, at de har muligheder for løbende at vende deres opgaver med kompetente kolleger.

Ser man på de begejstrede forskeres oplevelse af travlhed og work-life-balance, ser billedet sådan ud: De begejstrede forskere har næstflest, som oplever, at de har flere opgaver, der helst skal løses samtidig. Men samtidig har de den største andel, som oplever, at de altid når omkring alle,

eller i hvert fald alle de vigtigste, opgaver med høj kvalitet. Men begejstringen for opgaverne synes alligevel at lægge et vist pres på de begejstrede forskeres work-life-balance. 43 pct. angiver, at de har svært ved at planlægge deres arbejdsdage og arbejdsomfang på en måde, så de får den balance mellem privatliv og arbejdsliv, som de ønsker.

De begejstrede forskere har med 81 pct. den markant største andel, som oplever, at deres nuværende job styrker deres jobmuligheder på arbejdsmarkedet. 85 pct. regner dog med fortsat at være på deres nuværende arbejdsplads om et år og 61 pct. om tre år. Det er de største andele i forskerprofilen.

De skuffede forskere

De skuffede forskere sidder i et job, der fra begyndelsen var deres ønskejob, men som ikke har udviklet sig så godt, som de håbede. I dag betragter de det ikke længere som et ønskejob.

De skuffede forskere har den mindste andel af alle forskere, som er stolte af deres arbejdsplads. Det er 55 pct. De har den også mindste andel, der oplever, at de bliver udfordret og lærer nyt i jobbet med 72 pct., og næstfærrest, der brænder for netop de opgaver, som arbejdet rummer. Det gør 69 pct.

De skuffede forskere skiller sig især ud i deres relation til ledelsen. Det er nemlig blandt de skuffede forskere, vi finder den markant mindste andel, som oplever, at ledelsen værdsætter deres indsats. 35 pct. mod 75 pct. blandt de begejstrede forskere. Til gengæld tæller gruppen næstflest, som prioriterer dette blandt de tre forhold, de tillægger størst betydning i et job.

De skuffede forskere har samtidig færrest, der oplever, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste ledelse. Endelig har de skuffede den største andel på 47 pct., som oplever, at deres leder har svært ved at planlægge og fordele arbejdet på deres arbejdsplads, så de får den balance mellem privatliv og arbejdsliv, som de ønsker. Endelig har de skuffede forskere med 80 pct. den største andel, som ønsker sig ændringer i deres jobopgaver og ansvarsområder. Men de har den mindste andel, nemlig 39 pct., som oplever, at ledelsen imødekommer deres ønsker. Det virker med andre ord, som om det blandt andet er relationen til ledelsen, der har skuffet de skuffede.

De skuffede forskere er samtidig mindst tilfredse med jobbet og muligheder og tilbud om kompetenceudvikling. Gruppen har mindst klarhed over, hvad der skal til for at avancere, og færrest, der oplever at have adgang til løbende at diskutere deres arbejdsopgaver med kompetente kolleger. De er dog i gang med en udvikling – for de har den største andel på 60 pct., som er i gang med at efteruddanne sig på eget initiativ.

De skuffede forskere har med 20 pct. den største andel, som prioriterer at have passende tid til deres kerneopgaver i top-3, men med 42 pct. den mindste andel, som oplever rent faktisk at have tiden. De har den mindste andel, som oplever, at de altid kan løse alle de vigtigste opgaver med tilfredsstillende kvalitet, 56 pct. De har også den mindste andel med 44 pct., som oplever, at de kan sige nej til arbejdsopgaver, hvis de har for travlt.

61 pct. af de skuffede forskere oplever, at deres nuværende job styrker deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. Det er den markant mindste andel blandt forskerne. Til gengæld har de skuffede så også de største

Der er 119 respondenter i kategorien af begejstrede forskere. Den gennemsnitlige begejstrede forsker dimitterede i 1996, har 2,7 jobskifte bag sig og 4,2 års anciennitet i sit nuværende job. De begejstrede forskere er i snit 42 år gamle. 49 pct. af dem har hjemmeboende børn på mellem 0 og 10 år. Gruppen udgør en meget stor andel af den samlede forskerprofil og tegner derfor i nogen grad jobprofilens prioriterede jobkvaliteter.

Der er 49 respondenter i gruppen af skuffede forskere. Gennemsnitsrespondenten i gruppen dimitterede i 1997, har tre jobskifte bag sig og 4,8 års anciennitet på sin nuværende arbejdsplads. De skuffede forskere er i snit 42 år gamle. 37 pct. af dem har hjemmeboende børn på mellem 0 og 10 år.



Skal alle måles på det samme i forskningsverdenen?

Der kan være rigtig mange forklaringer på, hvorfor forskere vurderer deres jobs kvaliteter forskelligt. Men det kan give anledning til en diskussion om at skabe en større bredde i ansættelsesforholdet og større åbenhed omkring forskellige funktioner. Man kan også drøfte, om alle "forskningsmedarbejdere" nødvendigvis skal kunne og gøre det samme eller måles på det samme.

- Hvordan udmåles og anerkendes forskellige former for succes?
- Hvad vægtes højest på denne forskningsinstitution?
- Matcher vores succeskriterier institutionens behov?

De begejstrede som ambassadører

De begejstrede forskere rangerer deres job højere end de øvrige undergrupper på alle centrale dimensioner. De kan derfor også være gode ambassadører for deres arbejdsplads – både blandt kolleger og blandt fremtidige medarbejdere.

- Hvordan kan en arbejdsplads involvere de begejstrede i at få deres nuværende og kommende kolleger til at dele deres arbejdsglæde?

Kan vi sætte overraskelsen i system?

Når mere end en femtedel angiver, at de er blevet positivt overraskede over deres job i det offentlige, viser det tydeligt, at der er mange kvaliteter i de jobs, der er.

- Hvordan sætter ledelse og HR-ansvarlige overraskelsen i system, så en endnu større andel oplever, at begejstringen for et job i det offentlige stiger i takt med, at man lærer jobbet og arbejdspladsen at kende?
- Hvordan formidler HR-ansvarlige læringen fra de positivt overraskede – fx i en rekrutteringssituation?

forventninger om at forlade arbejdspladsen. 43 pct. regner ikke med at være på jobbet om et år, mens 65 pct. regner med at være væk inden tre år.

De positivt overraskede forskere

De positivt overraskede forskere har et job, som ikke var deres ønskejob, da de blev ansat, men som har udviklet sig til at være det.

Det betyder meget for de positivt overraskede forskere, at at deres indsats bliver værdsat. 19 pct. prioriterer dette forhold blandt de tre vigtigste i et job. Det er den største andel i de fire undergrupper. De positivt overraskede er også dem, der har størst fokus på at have et velfungerende samarbejde med den nærmeste ledelse. De oplever, at ledelsen har blik for deres prioriteter, og de ligger tættere på de begejstrede i top end deres mindre jobtilfredse kolleger i bund. De positivt overraskede forskere tillægger det størst betydning at få direkte respons på deres arbejde – det gælder 84 pct.

Ellers ligger de positivt overraskede forskere typisk næsthøjest på alle ratede kvalitetsparametre kun overgået af de begejstrede. Til gengæld ligger de foran de skuffede og de frustrerede pragmatikere, som prioriterer jobbet markant lavere på disse kvaliteter.

52 pct. af de positivt overraskede forskere ønsker sig ændringer i jobbet. De fleste ønsker handler om at få mere ledelsesansvar eller mulighed for øget specialisering eller fordybelse på et afgrænset område.

De positivt overraskede forskere vurderer mulighederne for at få kompetenceudvikling og efteruddannelse noget lavere end de begejstrede forskere, men markant højere end de mindre jobtilfredse forskere.

81 pct. af de positivt overraskede forskere mener, at deres nuværende job bidrager til at styrke deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. 71 pct. forventer fortsat at være på arbejdspladsen om et år, 54 pct. forventer fortsat at være der om tre år.

De frustrerede forskere

De frustrerede forskere har et job, der ikke var et ønskejob, da de fik det, og stadig ikke er det. Men når det er sagt, er der tale om en gruppe, som rater jobbet kvaliteter en del højere end deres skuffede forskerkolleger.

På ét afgørende punkt skiller de frustrerede forskere sig særligt ud. Når det handler om at brænde for netop de opgaver, som jobbet rummer, angiver forholdsvis begrænsede 66 pct., at de gør det. Det er ellers noget, der scorer højt i de andre grupper. Men de frustrerede forskere har også den næstmindste andel, som placerer dette forhold inden for de tre vigtigste i et job. Det er altså ikke lige så vigtigt for dem at brænde for opgaverne – og de gør det heller ikke så meget som de andre grupper.

De frustrerede forskere har samtidig et større ønske om at fordybe sig i én arbejdsopgave ad gangen, ligesom de har et større ønske om ændringer i deres job, så de kan specialisere og fordybe sig mere. En væsentlig kerne i disse forskeres frustration kan handle om, at de oplever at få for meget ”udenomsarbejde”. I hvert fald er der i gruppen af de frustrerede pragmatikere en markant større andel, der oplever, at deres leder har svært ved at planlægge og fordele arbejdet på deres arbejdsplads på en måde, som giver dem den balance mellem privatliv og arbejdsliv, som de ønsker.

76 pct. af de frustrerede forskere ønsker ændringer i

deres jobopgaver og ansvarsområder – de fleste vil gerne specialisere sig mere. Det er den største andel i gruppen af forskere. 57 pct. oplever, at ledelsen imødekommer dem. Det er stadig langt fra niveauet hos de begejstrede forskere, hvor andelen er 70 pct., men dog betydeligt højere end niveauet blandt de skuffede, hvor andelen er 39 pct.

76 pct. af de frustrerede forskere mener, at deres nuværende job styrker deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. Og de fleste forventer da også at skulle videre. 31 pct. tror ikke, de er på arbejdspladsen om et år, og 70 pct. forventer ikke at være der om tre år.

Skal vi sammen eller hver sin vej?

Mulighederne for at forandre og forbedre de skuffede forskeres arbejdsliv vil være forskellige. Men status quo er i hvert fald ikke hensigtsmæssig for hverken den skuffede forsker eller vedkommendes arbejdsplads.

- Hvilke muligheder har ledelsen for at finde frem til de skuffede forskere og få dem i tale?
- Skal den enkelte ledelse og arbejdsplads gøre en stor indsats for at få de skuffede tilbage på sporet?
- Eller skal de skuffede forskere i stedet skal hjælpes i en anden retning – til fælles bedste?

En uholdbar situation for alle parter

Når en betydelig andel af de frustrerede forskere allerede har været på arbejdspladsen i adskillige år og regner med også at være der i den nærmeste fremtid, må det vække bekymring og kalde på handling.

- Hvordan finder ledelse og HR-afdeling de frustrerede medarbejdere og får dem ud af busken?
- Kan de frustrerede medarbejdere i højere grad involveres i opgaver, der passer til deres ønsker og behov?
- Og hvad kan man opfordre den frustrerede medarbejder til selv at gøre?

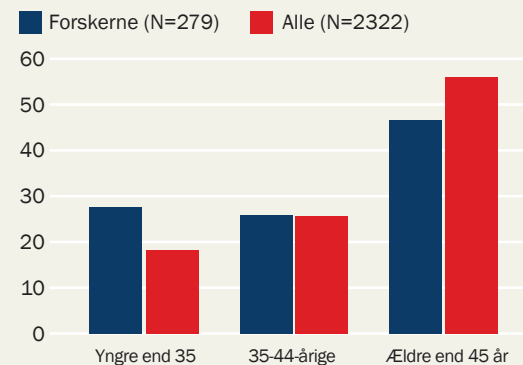
Der er 49 respondenter i gruppen af positivt overraskede forskere. Den gennemsnitlige positivt overraskede forsker dimitterede i 1998, har 2,1 jobskifte bag sig og 4,8 års anciennitet i sin nuværende stilling. De positivt overraskede forskere er i snit 43 år gamle. 43 pct. har hjemmeboende børn på mellem 0 og 10 år.



Der er 21 frustrerede pragmatikere i forskerprofilen. Gennemsnitsrespondenten i gruppen af frustrerede pragmatikere dimitterede i 2002, har 2,4 jobskifte bag sig og har arbejdet 2,3 år i nuværende stilling. Gennemsnitsalderen er 38 år. 24 pct. har hjemmeboende børn på mellem 0 og 10 år.

De unge forskere

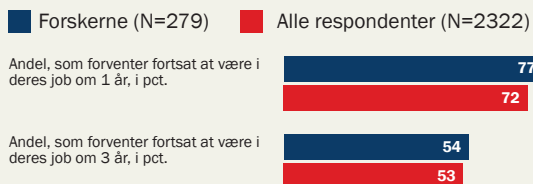
Forskerne er markant yngre end gennemsnittet, pct.



Figur 12: Respondenterne i forskerprofilen er væsentlig yngre end respondenterne samlet.

Forskerne forventer at blive

Flere forskere forventer at blive i jobbet, pct.



Figur 13: Flere forskere end gennemsnittet af akademikere i undersøgelsen forventer at fortsætte i deres job.

5. Forskerens kendetegn

Her er jobprofilen 'forskerne' beskrevet i tal og bliver kort sammenlignet med alle de offentligt ansatte respondenter.

Alder: Respondenterne i forskerprofilen er markant yngre end gennemsnittet blandt alle deltagende respondenter i undersøgelsen. Se figur 12.

Køn: Selvom der er en lille overvægt af kvinder blandt respondenterne i forskerprofilen med 52 pct. kvinder mod 48 pct. mænd, er der faktisk færre kvinder blandt forskerne, end der er i undersøgelsen som helhed. Blandt alle deltagende respondenter er der nemlig 57 pct. kvinder og 43 pct. mænd. De kvindelige forskere, som deltager i undersøgelsen, er i gennemsnit 39 år gamle mod 49 år blandt de mandlige forskere.

Jobmobilitet: Respondenterne i forskerprofilen forventer i lidt højere grad end gennemsnittet at være i deres nuværende job om henholdsvis et og tre år.

Tidsbegrænsede stillinger: Forskerprofilen adskiller sig markant fra de øvrige profiler med en langt større andel akademikere i tidsbegrænsede stillinger. Sådan en har 48 pct. af alle forskerne mod 16 pct. blandt alle i undersøgelsen. Og blandt de yngste forskere på under 35 år er andelen, som har en tidsbegrænset stilling, hele 91 pct., sammenlignet med 41 pct. blandt alle respondenter. Det skyldes naturligvis ikke mindst, at mange i netop denne aldersgruppe er ansat i ph.d.-stillinger.

UNDERVISEREN

Indhold

- 1 Et kort portræt af underviseren: Formidler og danner
- 2 Tre ting, der er vigtige for underviseren
- 3 Forskel på folk: Alder og køn
- 4 Jobtilfredshed: De begejstrede, de positivt overraskede, de skuffede og de frustrerede pragmatikere
- 5 Underviserens særkender

1. Et kort portræt af underviseren: Formidler og danner

Underviserens mission er først som sidst at skabe gode læringssituationer.

”Jeg kan rigtig godt lide mit fag, men også at have en masse begejstrede elever, som også kan lide faget.”

Underviser, mand, 46 år.

Underviseren henter motivation i elevernes direkte og tydelige respons på arbejdsindsats. Underviserne er typisk sociale mennesker, der gennem jobbet får opfyldt et af deres helt basale behov for at omgive sig med en masse mennesker. Underviserne vægter ungdommeligheden, energien og det pulserende miljø på gymnasier og handelsskoler højt.

Det er ikke nok at være fagligt velfunderet, men det er et afgørende udgangspunkt for at kunne klare jobbet som underviser. Men evnen til at formidle og dosere det faglige input er mindst lige så vigtig for at skabe engagerende læringssituationer for eleverne. Underviserne har interesse for unge mennesker, respekt for forskellighed, evne til at indgå i og bygge sociale alliancer, og endelig er det væsentligt for dem at have en naturlig autoritet.

For mange af underviserne føles det som et privilegium at få lov til at beskæftige sig med deres fag til daglig. Nødvendigheden af hele tiden at skulle holde sig fagligt up to date ses som en kærkommen udfordring.

Der er ikke mange formelle karriereveje for underviserne. Inspektorfunktionen kan være en mellemstation eller slutstation. Men det er en meget lille del af underviserne, der har ønsker om at gå ledelsesvejen. Det er selve undervisningen og relationen til eleverne, der er centrum

for nøglemedarbejdernes engagement. Tillægstrumfer for underviserne er, når de er med i de attraktive udviklingsopgaver og pædagogiske forsøgsprojekter. Nogle ønsker sig også funktioner som studievejleder eller andre hverv, der rækker ud over undervisningen.

Empirisk grundlag

Der er 379 akademikere i jobprofilen 'underviserne' i den kvantitative undersøgelse. Herudover indgår 12 akademiske undervisere i undersøgelsens dybdeinterviews.

Underviserens fordeling på køn: 55 pct. kvinder og 45 pct. mænd.

Underviserens fordeling på de tre alderskategorier: Yngre end 35 år: 12 pct.; 35-44-årige: 19 pct.; +45-årige: 69 pct. 8 pct. af underviserne angiver at være ledere.

Underviserens gennemsnitlige anciennitet: 6,8 år i deres nuværende job. De har 2,7 jobskifte før deres nuværende job.

Underviserne fordelt på ansættelsessted: stat: 75 pct.; region; 5 pct. og kommune: 20 pct.

Underviserne fordelt på uddannelsesbaggrund: naturvidenskab: 25 pct.; samfundsvidenskab: 17 pct.; humaniora: 34 pct.; pædagogisk: 16 pct.; andet: 8 pct.

I den første del af undersøgelsen indgår hele populationen. Her ser vi blandt andet på underviserens jobtilfredshed og prioriteringer og sammenligner med alle respondenter. I den efterfølgende analyse indgår kun undervisere uden personaleledelsesansvar.

Begejstring og belastning – som deltagere blandt underviserne fra de kvalitative interviews vurderer det – er kort opsummeret nedenfor i enkeltstående citater.



HVAD BEGEJSTRER EN UNDERVISER?

At formidle sit fag:

”Jeg får et kick ud af det, når jeg laver en god undervisning, Når jeg kan mærke, at eleverne synes, at det er spændende, og jeg kan se, at de har lært noget.”

Underviser, mand, 38 år.

At påvirke og danne de unge:

”Det, der kan give mig et kick i mit job, det er, når jeg kan mærke, at jeg flytter nogle elever: Det behøver ikke at være fagligt altid, men kan også være menneskeligt – deres horisont og udsyn! Når jeg kan mærke, at der er hul igennem, og at jeg har gjort en forskel”

Underviser, kvinde, 41 år.

At fastholde sin faglighed:

”Jeg føler faktisk, at jeg dagligt anvender min faglighed fra universitetet og udvikler den og holder mig ajour. De venner fra studietiden, som ikke arbejder inden for gymnasieverdenen, har svært ved at have den faglighed i anvendelse.”

Underviser, mand, 34 år.



HVAD BELASTER EN UNDERVISER?

Manglende anerkendelse:

”Det er et ensomt erhverv, fordi man går ind i klasselokalet og lukker døren. Og eleverne bedømmer en på alle mulige mærkelige måder – ens tøj, ens orden på tavlen. Men den pædagogiske viden og praksis er der ikke rigtig nogen, der kan se, og derfor kan man ikke blive bedømt professionelt.”

Underviser, mand, 34 år.

For mange kulturbærende opgaver på con amore-tid:

”Nu har jeg eksempelvis lavet et studierejseprojekt med en kollega, hvor vi selv har skrabet pengene sammen, fundet samarbejdspartnere i industrien og skabt kontakterne i udlandet – hvor det ikke bare har været sådan turistagtigt, men med et fagligt indhold... det fik vi 20 timers løn for. Det ligger jo også meget i min egen idé om, hvor godt jeg vil udføre mit arbejde.”

Underviser, kvinde, 41 år.

At være ene om sit fag:

”Noget, der har været hårdt for mig at affinde mig med, er, at jeg er den eneste billedkunstlærer, fordi det er så lille et fag. Jeg er sådan en, der udvikler mig fagligt, når jeg er sammen med nogen, der kan inspirere mig. Det er helt afgørende for mig at have nogen, som jeg kan reflektere over mit fag sammen med.”

Underviser, kvinde, 41 år.

Status på underviserens jobtilfredshed

Det store flertal af undervisere i den offentlige sektor trives i jobbet. 73 pct. betragter deres job som et ønskejob. Det gør underviserne til den jobprofil, der er mest tilfredse med deres job. De oplever, at de kan løfte deres arbejdsopgaver med tilfredsstillende kvalitet, og at deres indsats gør en forskel i samfundet.

- 84 pct. af underviserne oplever, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger.
- 79 pct. oplever, at de bliver udfordret og lærer nyt i deres job.
- 78 pct. oplever, at de har gode forudsætninger for at løse deres opgaver med høj kvalitet.
- 76 pct. oplever, at deres indsats gør en forskel i samfundet.
- 70 pct. af underviserne er stolte af deres job og arbejdsplads.

Passende tid til, hvad de anser som deres kerneopgaver, og så at lønnen matcher indsatsen, er de områder, hvor underviserne angiver, at jobbet i mindst grad leverer. Her ligger underviserne en smule lavere end alle de offentligt ansatte akademikere samlet betragtet.

Den største forskel på underviserne og andre offentligt ansatte er, at en markant mindre andel af underviserne oplever, at de har mulighed for fleksible arbejdstider. Dette kan skyldes, at underviserne ser den skemalagte tid som lig med arbejdstid, mens de måske ikke medtænker deres forberedelsestid i samme grad.

Kontakten med eleverne er vigtig. 92 pct. af respondenterne blandt underviserne betragter den direkte kontakt med brugerne, læs eleverne, som en afgørende vigtig kvalitet i jobbet. Dermed er de den af de fem jobprofiler, som tillægger brugerkontakten størst betydning.

2. Tre ting, der er vigtige for underviseren

1 Samarbejdet prioriteres højest

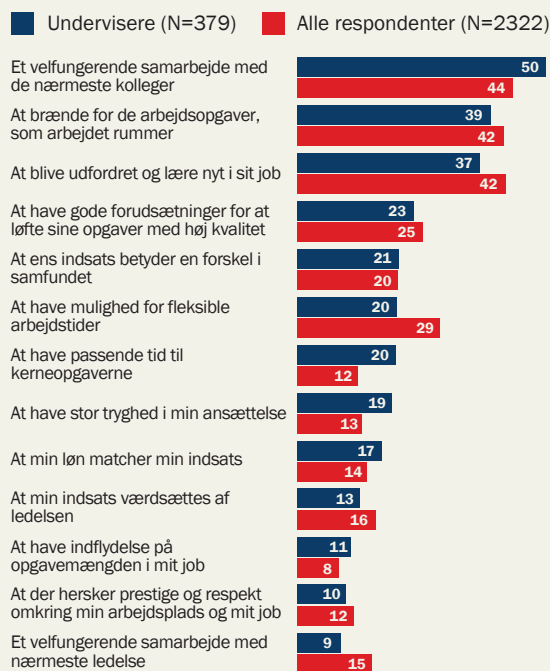
Samarbejdet med kollegerne er blandt de tre forhold, som underviserne tillægger størst betydning i et job – og også mere end deres øvrige akademikerkolleger. Samarbejde er topscorer hos halvdelen af underviserne. Se figur 1.

En stor del af underviserne planlægger og gennemfører stadig "privatpraktiserende" undervisning, som de tilrettelægger for sig selv og gennemfører i deres klasser. Men igennem de senere år er de mere teambaserede samarbejdsformer kommet til at fylde stadig mere. Det betyder også, at underviserens arbejdspladser forandres i retning af mere teambaseret undervisning, tværfaglighed og nye alment studieforberedende forløb (AT-forløb). Det kan være en af forklaringerne på, at underviserne prioriterer samarbejdet med kollegerne så højt.

En anden forklaring kan være, at selvom underviserne ganske vist oftest arbejder alene, så deler de praksis og skæbnelighed i deres undervisningsgerning med kollegerne. Den primære relation i arbejdet er til eleverne og foregår i undervisningssituationen. Men underviserne fastholder kontinuiteten og identiteten via faglige diskussioner og møder på lærerværelset. Underviserne oplever nemlig i højere grad end respondenterne i de øvrige jobprofiler at have mulighed for løbende at kunne diskutere opgaverne med kompetente kolleger. Se figur 2.

Prioriteringer i jobbet

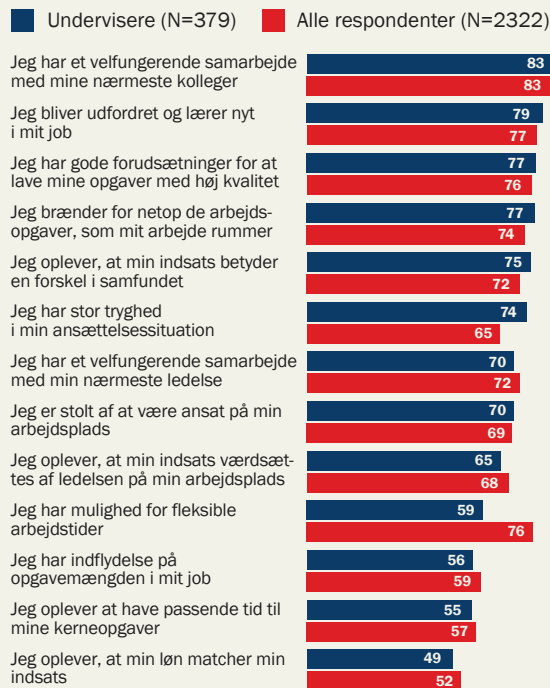
Underviserens prioriteter sammenlignet med alle respondenter, pct.



Figur 1: Underviserne prioriterer et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger højest. Derefter følger engagerende arbejdsopgaver og det at blive udfordret og lære nyt i jobbet.

Oplevelsen af jobbet

Underviserens oplevelse af deres jobs kvaliteter sammenlignet med alle respondenter, pct.

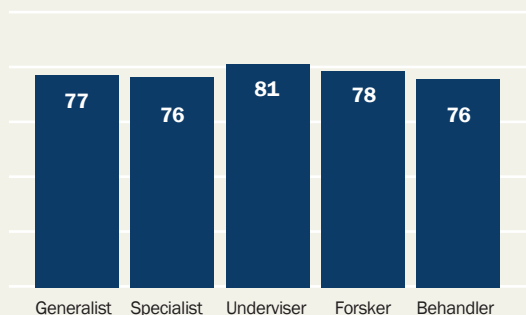


Figur 2: Der er ikke store forskelle mellem underviserens oplevelse af deres jobs kvaliteter og de øvrige respondenter. Der er dog en markant større andel undervisere, som oplever stor tryghed i ansættelsen. Til gengæld oplever en markant mindre andel, at de har mulighed for fleksible arbejdstider.

Faglig sparring

Underviserne oplever bedst adgang til faglig sparring med kompetente kolleger

■ Andel, som oplever løbende at kunne diskutere opgaver med kompetente kolleger, pct.



Figur 3: N=2322. Underviserne har den største andel respondenter, der oplever at have god adgang til kollegial sparring.

Der er mange andre akademikere på underviserens arbejdsplads. Derfor kan hun typisk finde ligesindede inden for sit eget fagområde – mennesker, som deler passionen for faget og for at formidle det på en engagerende måde.

Af de kvalitative interviews fremgår det, at det er afgørende at have kolleger, der underviser i samme fag som en selv, som man kan udveksle erfaringer med og spørge til råds. Omvendt kan det belaste arbejdsglæden at være eneste underviser i et fag:

”Det har været hårdt for mig at affinde mig med, at jeg er den eneste billedkunstlærer. Det er jeg i dialog med chefen om, at jeg er meget ked af. Jeg har fået bevilget et år, hvor jeg ikke skal have faget, da det simpelthen blev for ensomt at stå med alene. Jeg er sådan en, der udvikler mig fagligt, når jeg er sammen med nogen, der kan inspirere mig. Derfor er det helt afgørende for mig at have nogen, som jeg kan reflektere over mit fag sammen med.”

Underviser, kvinde, 41 år.

Underviserne fortæller, at arbejdsformen på gymnasier, handelsskoler og VUC udvikler sig. Der arbejdes stadigt mere i teams – både inden for de enkelte fag og mellem fagene. Undervisernes høje prioritering af samarbejdet med de nærmeste kolleger skal derfor måske også ses som et mentalt beredskab – en vilje til at indgå i og bidrage til denne transformation.

”Da tværfagligheden begyndte at komme frem, var det svært, at man pludselig skulle til at snakke med andre om, hvordan man gjorde tingene, og jeg synes, at der har været mange fødselsproblemer. Vi er nogle små hovedinge, som godt kan lide at høre på os selv, og nu skal vi så pludselig til at høre på andre og lave konkrete problemløsninger sammen. Men det går væsentligt bedre nu med den udskiftning af lærere, der har været de sidste fem år, fordi de nye har en helt anden approach til samarbejde.”

Underviser, mand, 46 år.

Trods vanskelighederne er mange undervisere begejstrede for teamarbejdet, der baner vejen for nye samarbejdsformer og nye grænser mellem fagene.

”Jeg synes, det er fantastisk at arbejde i teams. Det er ofte ressourcekrævende i forhold til møder, men jeg synes, at man kan blive god til at lære at arbejde struktureret i teams. Jeg bliver altid klogere af at arbejde sammen med mine kolleger. Det kan godt være, at man ikke er enig med alle, men man får hele tiden pudset sine egne idéer og tanker og holdninger af.”

Underviser, kvinde, 41 år.

Flere undervisere peger på, at der er en generationsforskel. De ældre generationer af lærere bliver fremstillet som dem, der har sværest ved at vænne sig til de nye samarbejdsformer. I undersøgelsen her er der både ældre undervisere, der ser positivt på det øgede teamsamarbejde, og andre, som forholder sig kritisk til det.

Underviserne ser ikke relationen til deres ledelse som særligt velfungerende, men den betyder heller ikke så meget for dem. Jo ældre underviserne bliver, jo mere prioriterer de ganske vist at være med til at træffe vigtige beslutninger på arbejdspladsen. Men fra dét ønske til formelt ansvar for økonomi og personale er der tilsyneladende meget langt i denne profil. Interviewene viser, at underviserne ofte betragter ledelsen som den aktør, der strammer på økonomi- og effektivitetsknappen, mens de selv er vogtere for den høje faglighed og kæmper for at fastholde passende tid til deres kerneopgaver.

2 Underviserne vil brænde for opgaven

39 pct. af underviserne placerer det at brænde for arbejdsopgaverne som et af de tre vigtigste forhold i et job. Hele 77 pct. af underviserne angiver samtidig, at de faktisk brænder for de arbejdsopgaver, som deres job rummer.

Underviseren ser det som et privilegium at få lov til at beskæftige sig med sit fag hver dag og hele tiden blive udfordret af dygtige, videbegærlige elever. Men underviserne motiveres også af muligheden for at give unge mennesker udsyn og horisont:

”Det kan give mig et kick i mit job, når jeg kan mærke, at jeg flytter nogle elever. Det behøver ikke altid at være fagligt, men kan også være menneskeligt – deres horisont og udsyn! Når jeg kan mærke, at der er hul igennem, og at jeg har gjort en forskel.”

Underviser, kvinde, 41 år.

Det er først og fremmest eleverne, underviseren står op for om morgenen. Det er dem, der giver hurra-oplevelserne, når undervisningen er godt tilrettelagt og fungerer. 92 pct. af respondenterne i jobprofilen betragter den direkte kontakt med deres elever som en afgørende vigtig kvalitet i jobbet. Undervisernes selvopfattede mission og brændstoffet i deres job er at skabe engagerende lærings-situationer med deres elever. De er stolte, når de kan høste frugterne fra det veltilrettelagte læringsforløb, som har engageret eleverne.

3 Underviserne vil lære nyt og have udfordringer

37 pct. af underviserne placerer det at blive udfordret og lære nyt i sit job i top-3. 80 pct. af underviserne svarer, at de rent faktisk bliver udfordret og lærer nyt i deres job.

For underviserne føles det som et privilegium at få lov til at beskæftige sig med deres fag til daglig, og nødvendigheden af hele tiden at skulle holde sig fagligt up to date ses som en kærkommen udfordring:

”Det vigtigste ved mit arbejde er, at jeg stadigvæk kan arbejde akademisk med mit stof. Jeg føler faktisk, at jeg dagligt anvender min faglighed fra universitetet og løbende udvikler den og holder mi ajour. De venner fra studietiden, som ikke arbejder inden for gymnasieverdenen, har svært ved at have den faglighed i anvendelse.”

Underviser, mand, 34 år.

”At have med undervisning og elever at gøre er fedt, men jeg tror også, jeg har brug for et andet input. De projekter, jeg laver ud over min undervisning her, er jo også i symbiose med min undervisning. Så der er overførbarhed. Mange af tingene handler om det samme.”

Underviser, mand, 46 år.

Der går ofte flere timer til udviklingsprojekterne end det timeforbrug, der er normeret. Men det bundner ofte i undervisernes egen lyst til at engagere sig i projekterne og at gennemføre dem på en måde, som matcher deres egne forestillinger og forventninger. Mange undervisere påtager sig dog tilsyneladende så mange udviklingsopgaver, at det kan blive vanskeligt at nå det hele.

Gymnasieskolerne og VUC har ændret sig meget de seneste år. Det betyder stadig flere udviklingsprojekter og adgang til nye udfordringer for mange undervisere.

Underviserne er typisk involverede i en række projekter. Projekterne dækker alt fra etablering af samarbejde mellem skole og industri, brobygning til folkeskolen, projekter om livsstil og pædagogik til mere interne projekter med markedsføring af gymnasiet og udarbejdelse af skolens profil. Udviklingsprojekterne er både af større og mindre skala. I nogle af projekterne bliver engagementet honoreret med et vist antal timer, mens andre ikke bliver.

Underviserne synes, udviklingsarbejdet er attraktivt. De har langt hen ad vejen frihed til både at formulere og præge projekterne. For fleres vedkommende ligger udviklingsprojekterne i tråd med deres faglighed eller øvrige interesser for eksempelvis PR og formidling, kultur, idræt osv.

3. Forskel på folk: Alder og køn

I undersøgelsen opdeler vi respondenterne i tre alderskategorier: under 35 år, 35-44-årige og endelig +45-årige. Vi tester aldersgruppernes forskellige perspektiver og prioriteter. Når man opdeler efter alder, viser der sig store forskelle på undervisernes tilfredshed, deres prioriteringer af kvaliteterne i jobbet og deres oplevelse af, i hvilken grad jobbet leverer.

Gymnasieskolen og de fleste andre undervisningsinstitutioner er kendetegnet ved at være arbejdspladser med en stejl læringskurve mod at mestre professionen. Efter det kan arbejdspladsen typisk ikke tilbyde de store advancementmuligheder ud over relativt få lederposter med økonomi- og personaleansvar. Men da det suverænt er selve undervisningen og relationen til eleverne, der giver mening for underviserne, er frustrationen over de begrænsede muligheder for advancement forholdsvis begrænset.

De yngste undervisere skal lære alt meget hurtigt

I gruppen af de yngste undervisere finder vi en markant større andel, som angiver, at deres nuværende job ikke var deres ønskejob, da de blev ansat, og at det er stadig ikke er det. 22 pct. af de yngste undervisere mod 10 pct. blandt de ældste på +45 år angiver dette. Se figur 4.

Blandt de yngste undervisere finder man den største andel, der trives med at arbejde med et afgrænset stofområde, og den mindste andel, som trives med at arbejde med varierende stofområder. De unge har passionen for deres fag med sig, men mangler endnu at få passionen for undervisningen. De yngre undervisere er også udfordrede af en stejl læringskurve, lange arbejdstider med megen forberedelse og måske et pædagogikum ved siden af. Se figur 5.

Er de unge klædt godt nok på?

Mange unge undervisere oplever overgangen fra universitet til klasseværelsets frontlinje som at komme fra asken til ilden.

”Jeg følte mig godt klædt på, da jeg kom her, men der var alligevel noget usikkerhed om en masse ikke-faglige ting. For eksempel skal jeg overbevise 30 forvirrede elever, der kommer lige fra folkeskolen, om, at det er væsentligt, det, vi laver. Jeg synes jo bare, matematik er smukt i sig selv og har aldrig stillet de spørgsmål, som eleverne gør, når de starter her. Jeg skal have solgt faget til dem, for hvis jeg ikke kan det, hvorfor skal de så lære det?”

Underviser, mand, 30 år.

Derfor betyder det meget for de yngre undervisere at samarbejde med erfarne kolleger og løbende at kunne diskutere deres opgaver med mere erfarne kolleger. De unge undervisere, der er interviewet til undersøgelsen, peger alle på, at det er vigtigt med et velplanlagt introduktionsforløb til jobbet. De har meget forskellige oplevelser af, hvordan deres skoler så faktisk har håndteret opgaven med at byde dem velkommen. Der er både eksempler på den gode modtagelse og på det, der nærmer sig en kaotisk start, som det fremgår af to citater fra unge undervisere:

Den gode modtagelse: ”Man blev budt godt velkommen som nyansat, og der er en mentorordning, hvor man får tildelt en kollega, som man får nogle timer sammen med. Den kollega kan så svare på spørgsmål og hjælpe en med alt, der er nyt, når man kommer ind udefra. I første semester underviste jeg kun i engelsk og blev tildelt en engelsk-kollega som min mentor. Det var udmærket.”

Underviser, mand, 30 år.

Den mangelfulde modtagelse: ”Jeg kom om mandagen og skulle overtage klasser klokken 10.00. Hvis jeg skal være helt ærlig, så vidste jeg ikke, hvad jeg skulle ind og undervise i. Jeg havde skrevet en mail, men ikke fået svar. Det var eddermame ustruktureret og ondt-i-maven-agtigt.”

Underviser, kvinde, 32 år.

UDEN LEDERE

I de følgende afsnit er lederens besvarelser fra undersøgelsen ikke taget med. For det første fordi lederne er mere positive end resten af respondenterne i deres vurdering af jobbet kvaliteter, da de typisk er ældre end de menige medarbejdere i populationen, og for det andet fordi en større andel af lederne er mænd. Der indgår 350 undervisere uden personaleledelsesansvar i denne del af analysen.

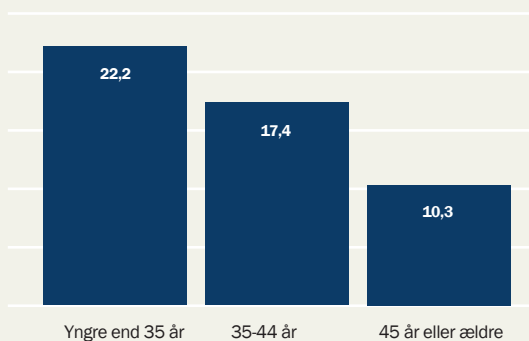
UNDERVISERE UNDER 35 ÅR

I den yngste aldersgruppe af undervisere indgår 44 respondenter eller 13 pct. af den samlede gruppe undervisere i undersøgelsen. Respondenterne i denne gruppe er i snit 31 år gamle, de dimitterede i 2008, har 1,4 jobskifte bag sig og har været på deres arbejdsplads i halvdelen år.

Flest frustrerede blandt de unge

Flest frustrerede blandt de yngste undervisere

■ Mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, og det er stadig ikke mit ønskejob, pct.

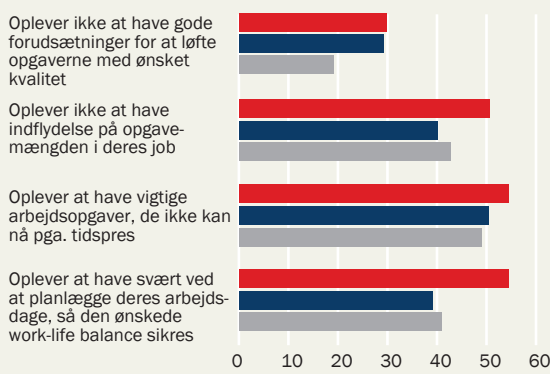


Figur 4: N=350. Der er en markant større andel af de yngste undervisere, som ikke så deres job som et ønskejob, da de blev ansat, og fortsat ikke gør det.

Stejl læringskurve

Undervisningsjobbet's stejle læringskurve, pct.

■ Yngre end 35 år ■ 35-44 år ■ 45 år eller ældre



Figur 5: N=350. De yngste undervisere føler sig mest pressede på forudsætninger, travlhed og work-life-balance.

UNDERVISERE MELLEM 35 OG 44 ÅR

Gruppen af 35-44-årige undervisere består af 71 respondenter, svarende til 20 pct. Den gennemsnitlige respondent i gruppen er 40 år, dimitterede i 1998, har 2,5 jobskifte bag sig og har arbejdet 5,2 år i sit nuværende job.



Forældre har let ved at planlægge

Det er blandt de 35-44-årige undervisere, at man finder den største andel af undervisere med små børn derhjemme. Se figur 6. Man kunne derfor forvente, at denne gruppe oplever det største arbejdspress og er mest udfordret i forhold til at få jobbet og deres familieliv til at balancere. Men tilsyneladende har de mere erfarne undervisere lært sig den vanskelige kunst af få faget, formidlingen, de didaktiske redskaber og planlægningen til at spille sammen.

De 35-44-årige er faktisk den aldersgruppe, hvor den mindste andel angiver, at de har svært ved at planlægge deres arbejdsdage og arbejdsmængde på en måde, så det giver dem den balance mellem privatliv og arbejdsliv, som de ønsker. Se figur 7.

Underviserne siger i interviewene, at de vægter jobbet store frihed og fleksibilitet meget højt. Undervisningstimerne ligger ganske vist fast. Til gengæld kan underviserne rette opgaver og forberede deres undervisning på alle tider af døgnet og ugen. Det gør gymnasieskolerne til et attraktivt sted at arbejde for børnefamilier, der ellers kan have svært ved at få hverdagen til at hænge sammen med almindelige 8 til 16-jobs.

Jo længere tid i jobbet og jo bedre underviserne mestrer deres rolle – jo større er deres begejstring. De 35-44-årige har den markant største andel, som angiver, at deres nuværende job ikke var deres ønskejob, da de blev ansat, men at det har udviklet sig til at være det.

De 35-44-årige undervisere er også mindre tilbøjelige til at ønske sig ændringer i deres arbejdsopgaver og ansvarsområder end deres yngste kolleger. Den halvdel, som ønsker sig ændringer, peger i retning af mere udviklingsorienteret arbejde.

UNDERVISERE OVER 45 ÅR

Gruppen af de ældre undervisere på +45 år udgør 261 respondenter. Den gennemsnitlige underviser i gruppen er 56 år, dimitterede i 1986, har tre jobskifte bag sig og 8,2 års anciennitet i sit nuværende job.

De ældste synes, de er dygtige

Det er tilsyneladende ikke værst at være gammel i gårde som underviser. Samtidig med at man er mere effektiv i sin didaktiske planlægning og kan trække på et velfungerende bagkatalog af tidligere gennemførte undervisningsforløb, så kan man også nyde godt af, at lønnen i højere grad matcher indsatsen. Se figur 8 på næste side.

Er der styr på introduktionen af nye undervisere?

Nye undervisere står over for en stejl læringskurve, når de som nyansatte skal i gang med den vanskelige kunst at få faget, formidlingen, de didaktiske redskaber og planlægningen til at gå op i en højere enhed.

- Hvad kan undervisningsinstitutionerne gøre for at gøre vejen til den gode undervisning kortere for de nye undervisere?
- Hvad er det gode introduktionsforløb?
- Hvordan kan de yngste underviseres ældre og erfarne kolleger i højere grad involveres i indsatsen?

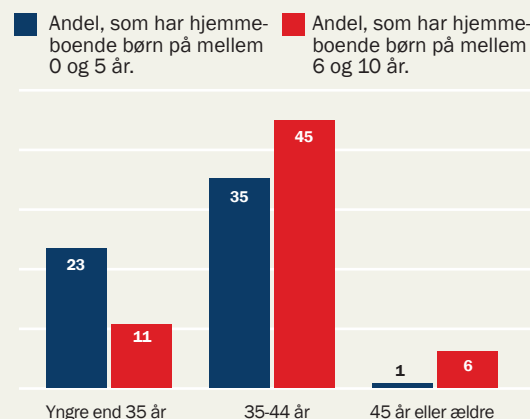
Kan man blive bedre til at finde ledertalenter blandt underviserne?

En stor del af lederne på landets gymnasieskoler er på vej på pension, men næste generations ledere står ikke nødvendigvis og tripper for at komme til. Således har kun 7 pct. af de undervisere, som deltagere i denne undersøgelse, ønsker om at gå ledelsesvejen. Samtidig peger andre undersøgelser på, at underviserne mener, at deres ledelse i dag i for høj grad har fokus på økonomi og administration og for lidt fokus på udviklingen af skolens faglighed.

- Hvad gør skolerne i dag for at identificere, understøtte og udvikle ledertalenter i egne rækker?
- Hvad er praksis og erfaringer i forhold til at avancere fra eksempelvis inspektorfunktionen til en mere overordnet lederrolle?
- Er der interesse og behov for at styrke en intern ledelsesuddannelsesindsats på skolerne?

Undervisere med børn

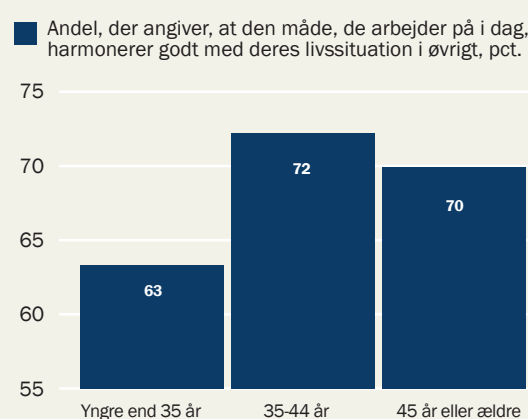
Flest småbørnsforældre blandt 35-44-årige undervisere, pct.



Figur 6: N=350. Der er en meget stor andel småbørnsforældre blandt de 35-44-årige undervisere.

Work-life-balance

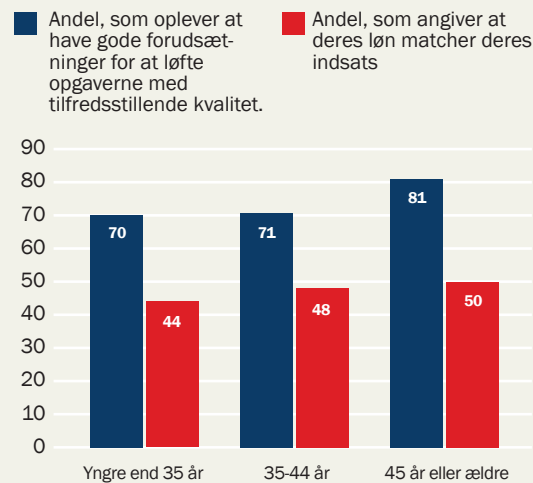
De 35-44-årige undervisere har bedst work-life-balance



Figur 7: N=350. De 35-44-årige undervisere oplever bedst work-life-balance.

Erfaring tæller

De ældste undervisere oplever bedre forudsætninger og er mere tilfredse med lønnen, pct.



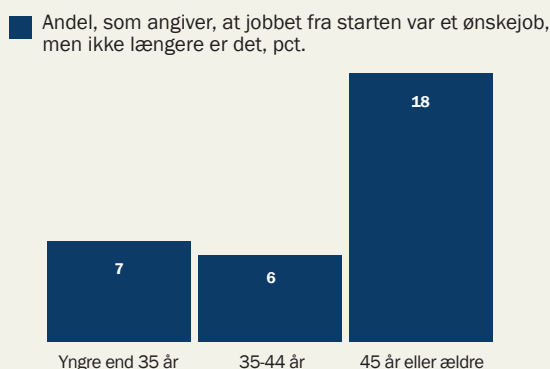
Figur 8: N=350. De ældste undervisere over 45 år har både den største andel, som oplever, at de er gode til deres arbejde og den største andel, som angiver, at lønnen matcher deres indsats.

De ældre undervisere på +45 år har tilsyneladende ikke noget imod jobbet indbyggede krav om multitasking. De er den aldersgruppe blandt underviserne, hvor flest trives med at have flere opgaver sideløbende. De ældste undervisere er dog mindre begejstrede end deres yngre kolleger for mange deadlines, som kommer udefra. Det er også de ældste undervisere, som prioriterer højest, at de har god tid til deres kerneopgaver, og at de har gode forudsætninger for at løfte deres arbejdsopgaver med tilfredsstillende kvalitet. Omvendt synes de, i modsætning til deres yngre kolleger, rent faktisk også at have denne luksus.

Billedet af de veltilfredse ældre undervisere støttes også af, at de er de mindst tilbøjelige til at ønske sig ændringer i deres job. Det er også blandt de ældste undervisere, at den største andel fortæller, at deres nuværende job fra start var et ønskejob og fortsat er det.

Flest skuffede ældre

Flest job-skuffede blandt de ældste undervisere.



Figur 9: N=350. Det er blandt de ældste undervisere, at man finder den største gruppe, der er skuffede over jobbet.

Kan de erfarne blive bedre til at hjælpe de nye?



Mens de ældre og erfarne undervisere i stort omfang angiver at have forudsætningerne for at løfte deres opgaver med den ønskede kvalitet, gør det sig i langt mindre grad gældende for deres yngste kolleger. Spørgsmål til diskussion:

- I hvilket omfang skal de erfarne undervisere blive bedre til at hjælpe og aflaste deres pressede, yngre kolleger?
- Kan lokale mentorordninger og faglige fora bruges til at facilitere en øget solidaritet mellem ældre og yngre kolleger?

Men det er også værd at notere sig, at det er hos de ældste undervisere, at man finder den største minoritet, der angiver, at deres job fra starten var et ønskejob, men at det ikke har udviklet sig så godt, som de håbede, så det i dag ikke er et ønskejob. Se figur 9. En mulig forklaring kan være, at det har været vanskeligere for de ældre undervisere at vænne sig til gymnasie-reformer med nye tiltag og anderledes undervisningsformer.

En anden forklaring på den forholdsvis store gruppe af ældre undervisere, som er blevet stadig mindre tilfredse med deres job, kan handle om kompetenceudvikling – eller oplevelse af mangel på samme. Undersøgelsen viser, at de +45-årige har en udbredt oplevelse af, at de ikke får tilbudt den efteruddannelse og kompetenceudvikling, som de har brug for.

De ældre undervisere har stort fokus på efteruddannelse, og 52 pct. af dem oplever, at de får tilbudt den kompetenceudvikling og efteruddannelse, som de har brug for. Blandt deres lidt yngre kolleger i mellemkategorien af 35-44-årige undervisere er tallet 58 pct. Det kan også være en frustration, der spiller ind hos dem, der er blevet mindre tilfredse med jobbet.

Det er vigtigt at notere sig, at de ældste undervisere i høj grad selv tager initiativ til efteruddannelse og kompetenceudvikling, og at det også er i denne aldersgruppe, at flest er i gang med en efteruddannelse på eget initiativ.

Kønssforskelle hos underviserne

55 pct. af underviserne i undersøgelsen er kvinder. De er i gennemsnit lidt yngre end deres mandlige kolleger – 46 år mod 52 år. Mænd og kvinder er overordnet set lige tilfredse med jobbet som underviser, men går man tættere på, er der imidlertid en række interessante forskelle.

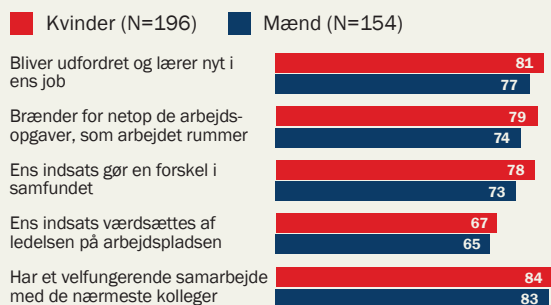
De kvindelige respondenter er konsekvent mere positive, når de skal vurdere, om de lærer nyt og bliver udfordret via jobbet, om de har engagerende opgaver, og om de har et velfungerende samarbejde med kollegerne og ledelsen. Samtidig oplever kvinderne i højere grad, at deres indsats gør en forskel for samfundet. Se figur 10. Kvinderne er som nævnt generelt yngre end mændene i undersøgelsen, og vi ser en generel tendens til, at tilfredsheden stiger med alderen. Men de kvindelige undervisere er over stort set hele linjen mere positive end deres mandlige kolleger.

De kvindelige undervisere mener fx i markant højere grad end deres mandlige kolleger, at deres job er med til at øge deres fremtidige jobmuligheder på arbejdsmarkedet.

På et vigtigt punkt er de kvindelige undervisere dog mindre tilfredse end deres mandlige kolleger. Kvinderne føler sig tilsyneladende i højere grad presset af arbejdsmængden, deres forudsætninger for at løfte deres opgaver

Positive kvinder

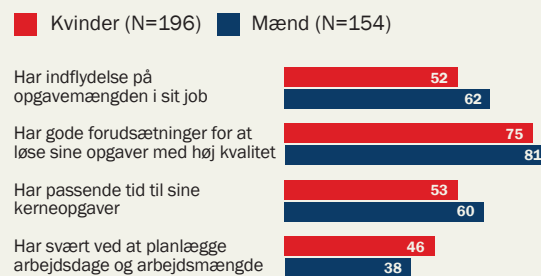
De kvindelige undervisere er mere positive, pct.



Figur 10: De kvindelige undervisere er mere positive end mændene, når de vurderer jobbet indhold og samarbejdsrelationerne med kolleger og ledelse.

Travle kvinder

De kvindelige undervisere føler sig mest pressede af arbejdsmængden, pct.



Figur 11: De kvindelige undervisere føler sig mere udfordrede af arbejdsmængden end deres mandlige kolleger.



med ønskelig kvalitet og deres mulighed for at skabe balance mellem job og fritid.

En noget større andel af de kvindelige end de mandlige undervisere har hjemmeboende børn på under 10 år. Det kan være noget af forklaringen på, at kvinderne oplever, at de har et større arbejdspress. Når vi ser på kvindernes oplevelse af, om de leverer på opgaverne, er der et lignende mønster. De kvindelige undervisere virker udfordrede af travlhed og overforpligtelse i markant højere grad end deres mandlige kolleger. Se figur 11.

Kombinerer man undervisernes køn og alder, prioriterer de mandlige undervisere under 40 år muligheden for fleksibelt arbejde markant højere end resten af underviserne. 38 pct. placerer muligheden for fleksible arbejdstider blandt de tre vigtigste forhold i et job. Undersøgelsen rummer ikke mulighed for at kaste nærmere lys over, hvad der forklarer denne forskel. Men netop muligheden for fleksibilitet i jobbet – i forhold til hvordan og hvornår forberedelse af egen undervisning og retning af elevopgaver foregår – kan være en underudnyttet mulighed i employer branding-sammenhæng.

Hvordan hjælper ledelsen bedst pæne piger og ildsjæle?

De kvindelige undervisere synes i højere grad end mændene at være presset af arbejdsmængden og krav til sig selv om at levere arbejdsopgaver på et meget højt kvalitetsniveau.

- Er der behov for et særligt ledelsesmæssigt fokus på, hvordan man undgår, at kvindernes begejstring og engagement tipper til overbelastning?
- Er der tale om et "pæn-pige-syndrom", hvor arbejdet aldrig kan gøres godt nok, og hvor den dårlige samvittighed altid lurker?
- Handler det også om, at ledelsen skal på banen i forhold til at moderere de kvindelige ildsjæles engagement i allehånde udviklingsopgaver?
- Handler det om i højere grad at udfordre og engagere de mandlige kolleger i disse opgaver?

Det følgende afsnit er baseret på kørsler, hvor lederne i underviserprofilen udgår. Det giver en population på 350 respondenter. Deres svar er krydset på følgende fire kategorier af jobtilfredshed:

- 1: "Mit nuværende job var fra starten et ønskejob for mig, og det er det fortsat" – dem kalder vi de "begejstrede". De udgør 48 pct. af underviserprofilen.
- 2: "Mit nuværende job var fra starten et ønskejob for mig, men det har ikke udviklet sig så godt, som jeg håbede, og i dag er det ikke længere mit ønskejob" – dem kalder vi de "skuffede". De udgør 14 pct.
- 3: "Mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, men det har udviklet sig til et ønskejob for mig" – dem kalder vi de "positivt overraskede". De udgør 24 pct.
- 4: "Mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, og det er stadig ikke mit ønskejob" – dem kalder vi de "frustrerede pragmatikere". De udgør 14 pct.

4. Jobtilfredshed: De begejstrede, de skuffede, de positivt overraskede og de frustrerede pragmatikere

Et attraktivt job er et job, man kan være tilfreds med og stolt af. Ordet ønskejob er her brugt til at teste underviserens oplevede jobtilfredshed.

På den baggrund har vi fundet fire typer, som vi beskriver nedenfor.

- **De begejstrede**, der fik et ønskejob og stadig synes, de har et ønskejob.
- **De skuffede**, der fik et ønskejob, men ikke længere synes, det lever op til betegnelsen.
- **De positivt overraskede**, der ikke fik et ønskejob – men som synes, jobbet har udviklet sig til at være det.
- **De frustrerede pragmatikere**, der ikke fik et ønskejob – og stadig ikke synes, jobbet lever op til betegnelsen.

De begejstrede undervisere nyder jobbet lavhængen- de frugter, mens de mere frustrerede undervisere ønsker sig højere løn, større anerkendelse fra ledelsen, ændringer i deres arbejdsopgaver og ansvarsområder og mere tid til at udføre deres kerneopgaver.

Noget tyder samtidig på, at det, der skiller de frustrerede fra de tilfredse bukke i denne sammenhæng, er, om man kan planlægge og har gode undervisningskompetencer eller ej. I hvert fald er der blandt de mindre tilfredse en større andel, som fortsat har svært ved at finde passende tid til deres kerneopgaver og samtidig i mindre grad oplever, at de kan løfte deres opgaver med høj kvalitet. Se figur 12.

De begejstrede undervisere

De begejstrede undervisere sidder i et job, der fra begyndelsen var et ønskejob og fortsat er det. Gruppen har 78 pct. – og dermed den største andel – som er stolte af deres arbejdsplads. Til sammenligning er andelen af skuffede undervisere, der er stolte af deres arbejdsplads, 51 pct. De begejstrede har den mindste andel i underviserprofilen, som ønsker sig ændringer i deres jobopgaver og ansvarsområder, kun 32 pct.

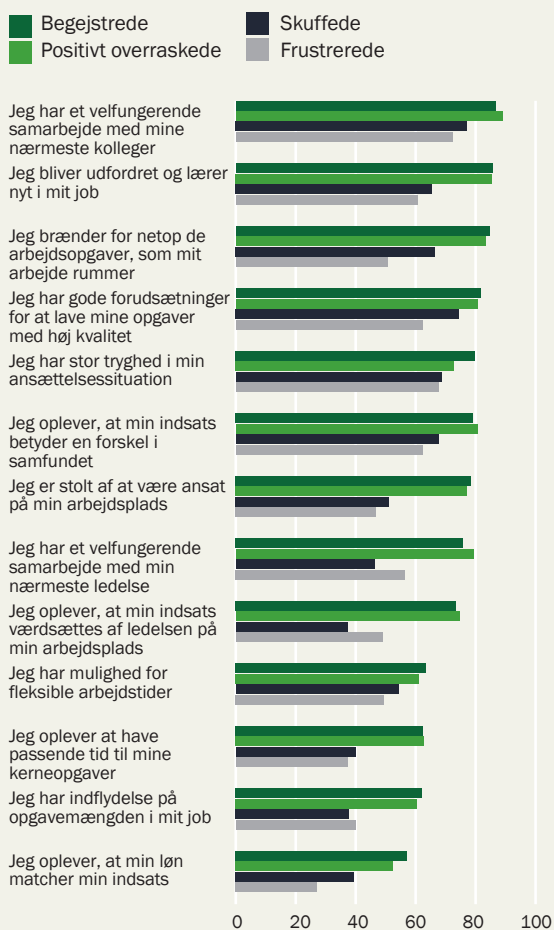
Det kendetegner den begejstrede underviser, at hun brænder for jobbet arbejdsopgaver, nemlig undervisningen og formidlingen, prioriterer et velfungerende samarbejde med sine nærmeste kolleger og kan lide at blive udfordret og at lære nyt i jobbet. En stor del af forklaringen på underviserens begejstring er måske, at de i højere grad end deres mindre jobtilfredse kolleger oplever, at deres job har netop disse kvaliteter. 85 pct. angiver, at de brænder for netop de opgaver, som jobbet rummer. 95 pct. angiver, at de betragter den direkte kontakt med eleverne som en særlig vigtig kvalitet i jobbet. 86 pct. synes, de lærer nyt og bliver udfordret i jobbet. Lige så stor en andel angiver, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger.

De begejstrede undervisere tillægger ikke relationen til ledelsen lige så stor betydning som deres mindre begejstrede forskerkolleger. Måske fordi de begejstrede har den største andel, som oplever, at de allerede har en god relation til ledelsen: 74 pct. føler sig værdsat af ledelsen, 76 pct. synes, de har et velfungerende samarbejde med den

Der er 168 undervisere i kategorien af begejstrede undervisere. Den gennemsnitlige begejstrede underviser dimiterede i 1991, har 2,7 jobskifte bag sig og 6,9 års anciennitet i sit nuværende job. De er i snit 50 år gamle. 20 pct. af dem har hjemmeboende børn på mellem 0 og 10 år. De begejstrede undervisere udgør en meget stor andel af underviserprofilen og tegner derfor i nogen grad jobprofilens prioriterede jobkvaliteter.

Forskelligt syn på jobbet

Underviserens oplevelse af jobbet kvaliteter, pct.



Figur 12: N=350. Der er markante forskelle i, hvordan underviserne i de fire tilfredshedskategorier oplever jobbet kvaliteter. De begejstrede scorer konsekvent højest, mens de skuffede og de Frustrerede pragmatikere skiftes til at score lavest. Forskellene i hvordan underviserne oplever deres relation til ledelsen er særligt iøjnefaldende.



Brug de begejstrede som ambassadører

De begejstrede undervisere rangerer deres job højere på alle centrale dimensioner end de øvrige grupper af undervisere. De kan derfor også være gode ambassadører for en arbejdsplads – både blandt kolleger og blandt fremtidige medarbejdere.

- Hvordan kan en arbejdsplads involvere de begejstrede i at få deres nuværende og kommende kolleger til at dele deres arbejdsglæde?

nærmeste ledelse, og 65 pct. oplever, at ledelsen imødekommer deres ønsker om forandringer.

Når det handler om mængden af arbejde og travlhed i jobbet, trives de begejstrede undervisere. De har det godt med at have mange forskellige opgaver sideløbende og med at arbejde med varierende stofområder. Samtidig er de den gruppe undervisere, der har lettest ved at fastholde en balance mellem arbejde og fritidsliv. De har også den største andel, som oplever, at de altid når omkring alle opgaver med høj kvalitet, og endelig også den største andel, som oplever, at de har mulighed for at sige nej til opgaver, hvis de har for travlt.

Det er også blandt de begejstrede undervisere, at vi finder den største andel, der oplever, at deres nuværende job styrer deres jobmuligheder på arbejdsmarkedet. Men selv de begejstrede i underviserprofilen vurderer ikke deres eksterne ansættelsesmuligheder så højt som de fleste af deres akademikerkolleger i de andre jobprofiler. 89 pct. af de begejstrede regner da også fortsat med at være på deres nuværende arbejdsplads om et år og 71 pct. om tre år.

De skuffede undervisere

De skuffede undervisere sidder i et job, der fra begyndelsen var deres ønskejob, men som ikke har udviklet sig så godt, som de håbede. I dag betragter de det ikke længere som et ønskejob.

De skuffede undervisere har den næstmindste andel, som er stolte af deres arbejdsplads. Det er 51 pct. De har også den næstmindste andel på 65 pct., der oplever, at de bliver udfordret og lærer nyt i jobbet, og næstfærrest, der oplever, at de brænder for arbejdsopgaverne. Det gør 66 pct.

De skuffede undervisere skiller sig især ud i relationen til ledelsen. De har den markant mindste andel, som oplever, at ledelsen værdsætter deres indsats. Det gør kun 37 pct. mod 73 pct. blandt de begejstrede undervisere. Samtidig har de skuffede den største andel, som prioriterer netop anerkendelsen fra ledelsen blandt de tre forhold, de tillægger størst betydning. De skuffede undervisere har samtidig færrest, der oplever at have et velfungerende samarbejde med deres nærmeste ledelse. Og endelig oplever 61 pct. af dem, at deres leder har svært ved at planlægge og fordele arbejdet på arbejdspladsen på en måde, som giver de ansatte balance mellem privatliv og arbejdsliv. De skuffede undervisere har den største andel, som ønsker sig ændringer i deres jobopgaver og ansvarsområder, 89 pct., men den mindste andel, 42 pct., som oplever, at ledelsen imødekommer deres ønsker.

De skuffede undervisere er samtidig mindst tilfredse med de muligheder og tilbud for kompetenceudvikling,

Sammen eller hver sin vej?

Mulighederne for at forandre de skuffede underviseres arbejdsliv er forskellige. Men status quo er i hvert fald ikke hensigtsmæssig for hverken den skuffede underviser eller vedkommendes arbejdsplads.

- Hvilke muligheder er der for at finde frem til de skuffede og få dem i tale?
- Skal den enkelte ledelse og arbejdsplads gøre en stor indsats for at få dem tilbage på sporet?
- Eller skal de skuffede undervisere i stedet hjælpes i en anden retning – til fælles bedste?

som jobbet tilbyder, og der er kun få af dem, der oplever, at de har adgang til løbende at diskutere opgaver med kompetente kolleger.

De skuffede undervisere har med 29 pct. den største andel, som prioriterer, at de har passende tid til det, de anser som deres kerneopgaver i top-3. Samtidig har de den mindste andel, som oplever at have netop passende tid. De skuffede har den næstmindste andel, som oplever, at de altid kan løse alle de vigtigste opgaver med tilfredsstillende kvalitet, 63 pct., og den mindste andel på 31 pct., som oplever, at de har mulighed for at sige nej til arbejdsopgaver, hvis de har for travlt.

53 pct. af de skuffede undervisere oplever, at deres nuværende job styrker deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. Det er den markant mindste andel blandt underviserne. Alligevel har de skuffede høje forventninger om at forlade arbejdspladsen. Det er blandt de skuffede undervisere, at der er flest, der forventer at vinke farvel til jobbet inden for det næste år, og den næststørste andel, der forventer at gøre det inden for tre år.

De positivt overraskede undervisere

De positivt overraskede undervisere har et job, som ikke var deres ønskejob, da de blev ansat, men som har udviklet sig til at være det.

En god relation til de nærmeste kolleger og ledelsen er tilsyneladende en vigtig del af forklaringen på, at jobbet har udviklet sig så positivt. De positivt overraskede undervisere har en markant større andel, som placerer et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger blandt de tre forhold, som har størst betydning for dem i et job. Det gør 60 pct., og det er den største andel på tværs af hele materialet. Og med 89 pct. har de samtidig også den største andel, som oplever, at de rent faktisk har et godt forhold til kollegerne. Med 87 pct. har de samtidig den største andel, som oplever, at de har mulighed for løbende at diskutere deres opgaver med kompetente kolleger.

De positivt overraskede tillægger ikke relationen til ledelsen særlig stor betydning, men den fungerer nu ganske godt. De positivt overraskede er den gruppe, som vurderer samarbejdet med ledelsen næsthøjest blandt underviserne. De har desuden den største andel, som oplever at deres nærmeste ledelse værdsætter deres indsats.

Ellers ligger de positivt overraskede undervisere typisk næsthøjest på alle ratede kvalitetsparametre, bagved de begejstrede, men foran de skuffede og de frustrerede pragmatikere, som prioriterer jobbet i markant mindre grad.

38 pct. af de positivt overraskede undervisere ønsker sig ændringer i jobbet, de fleste handler om mere ledelses-

Der indgår 49 respondenter i gruppen af skuffede undervisere. Den gennemsnitlige skuffede underviser dimitterede i 1991, har 2,6 jobskifte bag sig og 7,7 års anciennitet på sin nuværende arbejdsplads. De skuffede undervisere er i snit 54 år gamle. 21 pct. af dem har hjemmeboende børn på mellem 0 og 10 år.

Der er 84 respondenter i gruppen af positivt overraskede undervisere. Den gennemsnitlige overraskede underviser dimitterede i 1991, har 2,2 jobskifte bag sig og 7,5 års anciennitet i sin nuværende stilling. De positivt overraskede undervisere er i snit 49 år gamle. 28 pct. har hjemmeboende børn mellem 0 og 10 år.

ansvar, øget specialisering eller fordybelse på et afgrænset område.

Når de skal vurdere, om de får den nødvendige kompetenceudvikling og efteruddannelse, ligger de positivt overraskede undervisere noget under deres begejstrede kolleger, men de vurderer alligevel efteruddannelsesmulighederne markant højere end de mindre jobtilfredse undervisere.

60 pct. af de positivt overraskede mener, at deres nuværende job styrker deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. 80 pct. forventer fortsat at være på arbejdspladsen om et år, 65 pct. forventer fortsat at være der om tre år.

De frustrerede pragmatikere i underviserprofilen

De frustrerede pragmatikere har et job, der ikke var et ønskejob, da de blev ansat, og fortsat ikke er det. Og sådan har det været ganske længe for en stor del af gruppen. Næsten fem år i snit. Der er altså ikke primært tale om en gruppe yngre jobstartere, der sidder i et af deres første job, som de forventer at skulle forlade hurtigt. De frustrerede pragmatikere blandt underviserne føler måske i højere grad, at de er fanget af deres jobvalg.

Selvom de har den markant største andel på 28 pct., som mener, at et af de tre vigtigste forhold i et job er, at lønnen matcher indsatsen, så har de den mindste andel, der oplever, at deres løn rent faktisk matcher deres indsats. Det gør begrænsede 27 pct. Til sammenligning ligger andelen på 53 pct. blandt samtlige undersøgelsens offentligt ansatte akademikere.

Alligevel er der ikke udsigt til masseflugt fra arbejdspladsen. 59 pct. af de frustrerede undervisere forventer fortsat at være på deres arbejdsplads om et år og 40 pct. også om tre år. En forklaring på det kan være, at begrænsede 47 pct. mener, at deres nuværende job styrker deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. Til sammenligning ligger gennemsnittet for alle de offentligt ansatte akademikere på 71 pct.

På et afgørende punkt skiller de frustrerede pragmatikere sig ud, og det er i deres markant lavere prioritering af at brænde for opgaverne i jobbet. Begrænsede 25 pct. mod 47 pct. blandt de begejstrede undervisere placerer det at brænde for arbejdsopgaverne som en af de tre vigtigste ting i et job. Og kun 50 pct. angiver, at de faktisk brænder for netop de opgaver, som arbejdet rummer, mod 85 pct. blandt de begejstrede undervisere.

Også relationen til de nærmeste kolleger kunne tilsyneladende være bedre. De frustrerede pragmatikere i underviserprofilen har således den mindste andel, som oplever, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger. Det gør 72 pct. De har også den mindste andel på 71 pct., som oplever løbende at kunne diskutere deres opgaver med kompetente kolleger.

89 pct. ønsker sig ændringer i deres jobopgaver og ansvarsområder – flest i retning af mere udviklingsorienteret arbejde. Kun 43 pct. oplever, at ledelsen imødekommer deres ønsker.

Kan den positive overraskelse sættes i system?



Når mere end en femtedel angiver at være blevet positivt overraskede over deres job som underviser i det offentlige, viser det tydeligt, at der er mange kvaliteter i de jobs, der tilbydes.

- Hvordan sætter ledelse og HR-ansvarlige overraskelsen i system, så en endnu større andel oplever, at deres begejstring for jobbet i undervisningssektoren stiger i takt med, at de lærer jobbet og arbejdspladsen at kende?
- Hvordan formidler skolen og ledelsen læringen fra de positivt overraskede videre – fx i en rekrutteringssituation?

Er der en vej ud af frustrationen?

Når en betydelig andel af de frustrerede undervisere allerede har stået bag katederet i adskillige år og regner med også at være der i den nærmeste fremtid, må det vække bekymring og opfordre til handling.

- Hvordan finder ledelsen de frustrerede medarbejdere og får dem ud af busken?
- Hvordan kan man i højere grad involvere de frustrerede medarbejdere i opgaver, der passer til deres ønsker og behov og hvad kan man opfordre den frustrerede medarbejder til selv at gøre?
- Kan en indsats fra ledelsen være med til at bane vej for et skifte til et undervisningsjob med en ny brugergruppe – fx fra ungdomsuddannelse til voksenuddannelse eller den anden vej for at skabe større jobtilfredshed?

Der er 49 frustrerede pragmatikere i underviserprofilen. Den gennemsnitlige frustrerede pragmatiker i underviserprofilen dimiterede i 1998, har 2,9 jobskifte bag sig og har arbejdet 4,6 år i sin nuværende stilling. Gennemsnitsalderen er 45 år. 36 pct. har hjemmeboende børn på mellem 0 og 10 år.

5. Underviserens kendetegn

Her beskriver vi kort jobprofilen 'underviserne' i tal og sammenligner kort med alle de offentligt ansatte respondenter.

Alder og køn: De undervisere, som har deltaget i undersøgelsen, er noget ældre end gennemsnittet af alle de 2322 offentligt ansatte, som medvirker. Der er flere kvinder end mænd i gruppen af undervisere, hvilket også er tilfældet for de øvrige profiler. Blandt underviserne er der 55 pct. kvinder mod 45 pct. mænd.

Jobanciennitet: Da underviserne er ældre end gennemsnittet i undersøgelsen, har de generelt også længere anciennitet. Den gennemsnitlige underviser dimitterede i 1991 mod 1994 blandt alle de offentligt ansatte akademikere, som har deltaget i undersøgelsen.

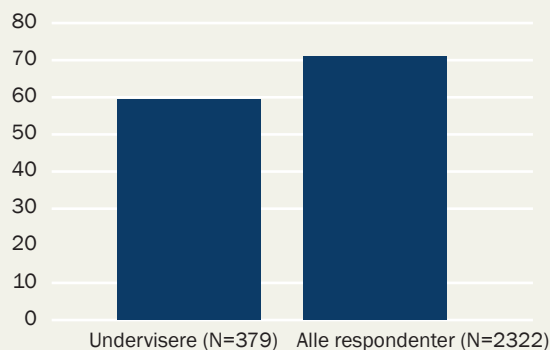
Forventning om fortsat ansættelse: Andelen af undervisere, som forventer fortsat at være i deres job om et år, er større end gennemsnittet blandt alle respondenter. Det samme er andelen, der forventer fortsat at være det om tre år.

Muligheder på arbejdsmarkedet: Underviserne har den markant mindste andel af respondenter, som oplever, at deres nuværende job medvirker til at styrke deres muligheder på arbejdsmarkedet. Se figur 13.

Flere akademikere som kolleger: Underviserne har deres job på arbejdspladser, der er kendetegnet ved en højere akademikertæthed end gennemsnittet af de offentligt ansatte akademikere, der deltager i denne undersøgelse.

Fremtidige jobmuligheder

Andel, som oplever, at deres job er med til at øge deres fremtidige jobmuligheder på arbejdsmarkedet, pct.



Figur 13: Underviserne oplever i ringere grad, at jobbet øger deres fremtidige muligheder

BEHANDLEREN

Indhold

- 1 Et kort portræt af behandleren: Helbreder og håndværker
- 2 Fire ting, der er vigtige for behandleren
- 3 Forskel på folk: Alder og køn
- 4 Jobtilfredshed: De begejstrede, de positivt overraskede, de skuffede og de frustrerede pragmatikere
- 5 Behandlerens særkender

1. Et kort portræt af behandleren: Helbreder og håndværker

Behandlerens mission er at redde liv og afhjælpe kritiske tilstande:

”Man står med en hel masse mennesker, og det eneste, det handler om, er, at redde det her menneskes liv ... det er enormt konkret. Og hvis man har været med til at redde en, der har været tæt på at dø, så føles det bare rigtig, rigtig godt.”

Behandler, kvinde, 30 år.

Behandlerne i undersøgelsen har funktioner som psykologer, psykiatere og læger.

Behandlerne er tiltrukket af at kunne frelse liv eller helbrede med deres fag i hånden. Behandlerne er stolte af, at de har en profession og gerning, der kobler akademisk faglighed og håndværket i de sublime rutiner. Behandlerne finder også et vigtigt brændstof i adrenalinkicket, når de skal træffe hurtige beslutninger.

Behandlerne er meget ambitiøse og fagligt ærekære. De føler, at de udfører et vigtigt stykke arbejde i samfundet. Det er meget vigtigt for behandlerne, at have en stærk faglighed, at have mulighed for faglig udvikling og at kunne bruge deres faglighed. Faktisk så vigtigt, at behandlerne også gerne bruger deres fritid på at blive endnu bedre. Derfor er løbende efteruddannelse og kompetenceudvikling i høj grad med til at styrke jobtilfredsheden blandt behandlerne.

Profilen rummer mange læger, som i de yngre år gennemgår et turnusforløb med mange jobskifte og ophold på forskellige arbejdspladser med skiftende kolleger, skiftende funktioner og uafklaret forhold til det ønskede speciale. Job-

mobiliteten blandt behandlerne flader meget ud, når først de har valgt speciale og landet et job inden for specialet.

Empirisk grundlag

Der indgår 198 akademikere i jobprofilen 'behandlere' i den kvantitative undersøgelse. Herudover er der 12 akademiske behandlere i undersøgelsens dybdeinterviews.

Behandlernes fordeling på køn: 69 pct. kvinder og 31 pct. mænd. Behandlernes fordeling på de tre alderskategorier: Yngre end 35 år: 16 pct.; 35-44-årige: 20 pct.; og +45-årige: 64 pct.

Behandlernes gennemsnitlige anciennitet: 4 år i deres nuværende job. De har skiftet job 6,2 gange, før deres nuværende job.

Behandlernes fordeling på ansættelsesområde: Stat: 6 pct., region: 68 pct. og kommune: 27 pct.

En stor del af de deltagende behandlere er læger, og 64 pct. af alle respondenterne arbejder på hospitaler.

I den første del af profilen indgår samtlige 198 behandlere. I analyserne af alder, køn og jobtilfredshed, fra side 100 og frem, indgår kun de 137 behandlere uden personaleledelsesansvar. Lederne er ikke medtaget, fordi de dels konsekvent svarer mere positivt på alle parametre og dels fordi de skaber en skævvridning på både køns- og aldersdimensionen, da en større andel af lederne er mænd og ældre end gennemsnittet. Lederne blandt behandlerne er i stedet beskrevet sidst i lederprofilen.

Begejstring og belastning – som deltagere blandt behandlerne fra de kvalitative interviews vurderer det – er kort opsummeret nedenfor i enkeltstående citater.



HVAD BEGEJSTRER EN BEHANDLER?

At se sin faglighed virke:

”Det er meget tilfredsstillende at ens indsats, viden og faglighed faktisk dur i forhold til at hjælpe og give nogle mennesker et bedre liv.”

Behandler, mand, 58 år.

At skulle vælge hurtigt og lykkes:

”Der er mange bolde i luften under dine vagter, du skal træffe nogle hurtige beslutninger, der kan have fatale konsekvenser, og du får også hurtige svar på, om du har handlet rigtigt.”

Behandler, mand, 61 år.

At dygtiggøre sig:

”Jeg vil gerne dygtiggøre mig, og du er nødt til at følge med fagligt, du er nødt til at læse, når man kommer hjem, det kræver, at man holder sig opdateret. Det var også en af de ting, man skrev under på, dengang man blev læge, at man ville holde sig opdateret. Vores fag er i rivende udvikling, så det er også nødvendigt.”

Behandler, kvinde, 33 år.



HVAD BELASTER EN BEHANDLER?

Når presset økonomi og travlhed udfordrer handlingens kvalitet:

”Nu er der et krav om, at det er økonomien, der styrer aktiviteten, forholdet til patienterne, indsatsen og det faglige niveau frem for som før, hvor det var fagligheden. Nu er stopuret kommet frem.”

Behandler, mand, 58 år.

Sure overlæger:

”Man fremlægger en problematik på en morgenkonference, og så bliver man skældt ud, som om man var tolv år, og der er ingen, der siger noget. Det findes, og det er pinligt.”

Behandler, mand, 30 år.

Stuegang i andres afdelinger:

”Der er nogle faste strukturer, som man går ind og ud af, og det kan godt være lidt ensomt, at man ikke hører til. Det kan betyde, at vi ikke passer lige så godt på hinanden som fx sygeplejerskerne, der er fast på en afdeling.”

Behandler, mand, 30 år.

Prioriteringer i jobbet

Behandlernes prioriterede jobkvaliteter sammenlignet med alle respondenter, pct.

■ Alle (N=2322) ■ Behandlere (N=198)

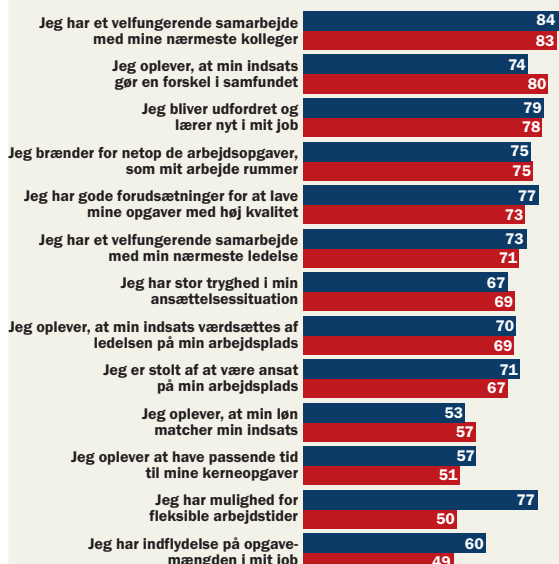


Figur 1: Der er en række markante forskelle på, hvordan behandlerne prioriterer deres jobs kvaliteter sammenlignet med alle de offentligt ansatte respondenter. En markant større andel prioriterer at have et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger. Ligeledes prioriterer en større andel at have gode forudsætninger for at lave deres opgaver med høj kvalitet. Og endelig prioriterer en større andel behandlerne at have passende tid til deres kerneopgaver.

Oplevelsen af jobbet

Behandlernes oplevelse af jobbet, pct.

■ Alle (N=2322) ■ Behandlere (N=198)



Figur 2: Der er en række markante forskelle, når man sammenligner behandlernes syn på deres jobs kvaliteter med alle de offentligt ansatte respondenter. En større andel oplever, at deres indsats gør en forskel i samfundet. En mindre andel er stolte af at være ansat på deres arbejdsplads. En mindre andel oplever at have passende tid deres kerneopgaver, og ligeledes oplever en mindre andel at have gode forudsætninger for at lave deres opgaver med høj kvalitet.

Status på behandlernes jobtilfredshed

Behandlerne er ikke de offentligt ansatte akademikere, der er mest tilfredse med deres job. 62 pct. af de akademiske behandlere i det offentlige betragter deres job som et ønskejob mod 68 pct. for alle de offentligt ansatte akademikere samlet. En del af forklaringen er sandsynligvis den store andel læger, som skifter job mange gange i deres turnusår. Det bidrager negativt til de yngre behandleres jobtilfredshed. I hvert fald stiger behandlernes jobbegejstring markant med alderen for så at flade ud.

Til trods for en moderat overordnet jobtilfredshed oplever en stor andel af behandlerne, at deres job leverer på en række centrale områder.

- 83 pct. oplever, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger.
- 80 pct. oplever, at deres indsats gør en forskel i samfundet. Det er en væsentligt større andel end blandt de offentligt ansatte akademikere samlet betragtet.
- 78 pct. oplever, at de bliver udfordret og lærer nyt i deres job.
- 73 pct. oplever, at de har gode forudsætninger for at løse deres opgaver med høj kvalitet. Det er en noget mindre andel end blandt de offentligt ansatte akademikere samlet betragtet.
- 67 pct. er stolte af deres job og deres arbejdsplads. Det er igen en noget mindre andel end blandt de offentligt ansatte akademikere samlet betragtet.

Behandlerne har meget at lave, og de har travlt. De oplever i markant mindre grad end den samlede akademikergruppe, at de har indflydelse på opgavemængden i deres job, og at de har passende tid til deres kerneopgaver. Samtidig oplever behandlerne også i meget mindre omfang, at de har mulighed for fleksible arbejdstider.

2. Fire ting, der er vigtige for behandleren

1 Behandlerne prioriterer et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger højest

48 pct. af behandlerne tillægger et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger størst betydning i et job. Se figur 1.

Lægerne udgør en meget stor andel af behandlerprofilen. For dem er et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger afgørende for kvaliteten af den behandling, man kan tilbyde patienten. Derfor tillægges samarbejdet meget stor betydning. Følelsen af at lykkes som et team i akutte situationer er en af de ting, der ligefrem kan give behandlerne et kick. Som en af dem udtrykker det:

”Der er det personlige adrenalinkick i det, men også teamworket, når man føler, at det kører som en velsmurt maskine ...”

Behandler, mand, 53 år.

Gruppen af behandlere adskiller sig fra de fleste andre akademikere i det offentlige ved, at de har en meget formaliseret fortsat uddannelse. Den store gruppe læger fortsætter deres uddannelse og specialisering gennem basislægeuddannelse – og tidligere turnus – på de offentlige

sygehuse. Adgangen til samarbejde med erfarne og kompetente kolleger er derfor afgørende for læring og mestring af faget. Lægerne stiller ikke spørgsmålstegn ved, at der er et klart hierarki. Det opfattes tværtimod som nødvendigt. Som ny læge er man afhængig af at kunne læne sig op af de erfarne:

”Der er nogle opgaver, der tilfalder de ældre kolleger. Det er fedt, når man som yngre læge bliver inddraget i de svære procedurer, som man ved, man skal have lært, og som man også gerne vil lære, og man får noget ansvar. Der er et par læger her, som har været supergode til at inddrage mig. De har vist mig tillid ved at sætte mig til noget, og det er gået så fint. Man skal nogle gange have et lille skub.”

Behandler, kvinde, 33 år.

Men nogle oplever det også som en befrielse at blive speciallæge og få en fast stilling, så man selv kan bestemme over sit arbejdsliv:

”Det er en befrielse at blive speciallæge. At der ikke er nogen, der har hånd- og halsret over en mere. Det frie valg, at få et arbejde og blive der. Høre til et sted og være en del af udviklingen.”

Behandler, kvinde, 44 år.

2 Behandlerne vil brænde for deres arbejdsopgaver

37 pct. af respondenterne i behandlerprofilen placerer at brænde for netop de arbejdsopgaver, som jobbet rummer, blandt de tre vigtigste forhold i et job.

Behandlerne er meget ambitiøse og meget fagligt ærekære. De føler, at de udfører et meget vigtigt stykke arbejde både samfundsmæssigt og i forhold til de mennesker, de hjælper til et bedre liv.

Behandlerne har et meget stort engagement i deres arbejde. Det viser sig blandt andet ved, at der er en kultur for, at behandlerne arbejder ud over de timer, som de egentlig er ansat til. For behandlerne er der ikke en skarp opdeling i arbejde og fritid. De er så engagerede og ambitiøse, at de gerne bruger deres fritid til at dygtiggøre sig – især fordi de oplever deres arbejde som både fagligt spændende og meget meningsfuldt.

”Mange læger er idealistiske og filantropiske i det arbejde, vi laver. Vi lægger rigtig meget af vores liv og vores tid gratis i vores arbejde, fordi vi har en idealistisk tro på det, vi gør.”

Behandler, kvinde 50 år.

3 Behandlerne vil udfordres og lære nyt

45 pct. af behandlerne placerer det at blive udfordret og lære nyt i jobbet på en tredjeplads over jobkvaliteter.

Ønsket om at dygtiggøre sig er særlig tydelig blandt de yngste behandlere, hvoraf mange er læger og i gang med et basislægeuddannelsesforløb. De mange forskellige berøringsflader i arbejdet skaber en dynamik og foranderlighed, som mange betragter som en meget vigtig kvalitet i jobbet.

”Det er meget varieret arbejde, og det er med menneskelig kontakt ... Det er udfordrende, og det er udfordrende hver dag. Det er aldrig det samme. Det er arbejdets største kvalitet ... ”

Behandler, kvinde, 33 år.

4 Behandlerne vil levere kvalitet

Behandlerne kan afgøre liv eller død for patienten. Derfor er deres fokus på at levere kvalitet i arbejdet ikke overraskende meget stort. Behandlerne er den af de fem jobprofiler, som tillægger det størst betydning, at de har gode forudsætninger for at løfte deres opgaver med høj kvalitet. 35 pct. ser det som en af de tre vigtigste kvaliteter i et job mod 24 pct. blandt alle de offentligt ansatte.

Behandlerne ligger også i akademikerens førerfelt, når det kommer til at vægte efteruddannelse og kompetenceudvikling. 92 pct. af behandlerne, mod et gennemsnit på 79 pct. blandt alle de offentlige ansatte akademikere, betragter det som afgørende at efteruddanne sig inden for deres felt. Fagligheden er faktisk så vigtig for behandlerne, at de gerne bruger deres fritid på det. Det er simpelthen en nødvendighed for at holde sig opdateret og blive dygtigere. Som en behandler udtrykker det:

”Jeg vil gerne dygtiggøre mig, og du er nødt til at følge med fagligt, du er nødt til at læse, når du kommer hjem, det kræver, at du holder dig opdateret. Det var også en af de ting, man skrev under på, dengang man blev læge, at man ville holde sig opdateret. Vores fag er i rivende udvikling, så det er også nødvendigt.”

Behandler, kvinde, 33 år.

3. Forskel på folk: Alder og køn

Der er store aldersbetingede forskelle på behandlernes perspektiver på, hvad der er de vigtigste kvaliteter i et job. Se figur 3.

Den mest iøjnefaldende forskel er de yngste behandleres meget høje prioritering af at lære nyt og blive udfordret. Igen skal nævnes, at der er mange læger med i behandlerprofilen, og at de yngste af dem er i gang med en basislægeuddannelse, hvor de er ved at lære at blive læger i praksis, mens specialet ligger forude.

Desuden prioriterer de 35-44-årige behandlerne det at brænde for arbejdsopgaverne markant højt. Måske hænger det sammen med deres nyvundne status som speciallæger efter et langt oplæringsforløb.

De yngste behandlerne suger erfaring til sig, mens de venter på endnu et jobskifte

De yngste behandlerne er stærkt motiverede for at blive udfordret og lære nyt i deres job og tillægger også dette forhold allerstørst betydning. Se figur 4. Og 82 pct. af de yngste behandlerne oplever også, at deres nuværende job faktisk leverer den vare.

Lægerne udgør en stor andel af den yngste behandlergruppe. De oplever tilsyneladende deres basislægeuddannelse – den tidligere turnus, som en slags værnepligt, der skal aftjenes før det virkelige job. Næsten halvdelen, 44 pct., af de yngste behandlerne befinder sig i jobs, som ikke var deres ønskejob, da de blev ansat, og stadig ikke er det. De er i en tidlig fase af karrieren, hvor de ganske vist i høj grad oplever at blive udfordret og lærer nyt, men hvor de endnu ikke er nået frem til deres specialestilling. Det kan

forklare, hvorfor de yngste behandlerne i markant mindre grad brænder for deres arbejdsopgaver end deres ældre kolleger. Det gør 60 pct. af de unge mod 81 pct. blandt deres lidt ældre kolleger i mellemkategorien af 35-44-årige behandlerne. De yngste behandlerne er også mest tilbøjelige til at ønske sig ændringer, samtidig med at de i mindst grad oplever, at deres ledelse imødekommer deres ønsker om nye opgaver og ansvarsområder.

De yngste behandlerne oplever – meget naturligt – i mindre grad end deres ældre kolleger, at de har gode forudsætninger for at lave deres opgaver med høj kvalitet, og at de altid kan løse alle deres opgaver med tilfredsstillende kvalitet. Behandlernes vej til mestring bygger især for de mange læger på oplæring i praksis. Det er en væsentlig del af forklaringen på, at de yngste behandlerne tillægger muligheden for løbende at kunne diskutere sine opgaver med kompetente kolleger meget stor betydning. 80 pct. af de yngste behandlerne oplever da også at have denne mulighed. Den kollegiale oplæring synes altså at fungere for de yngste behandlerne.

Det er blandt de yngste behandlerne, vi naturligt nok finder flest, der er på vej videre. Hvor 78 pct. af de ældste kolleger på +45 år regner med fortsat at være på arbejdspladsen om et år, gælder det kun 31 pct. af de yngste behandlerne. Igen er forklaringen, at de mange yngre læger i jobprofilen er i gang med en basislægeuddannelse, som betyder tvungne jobskifte.

De 35-44-årige behandlerne er solister og benhårde forhandlere

Med alderen stiger behandlernes tilfredshed på alle parametre: Mellemgruppen af 35-44-årige scorer højest på både stolthed, udfordring, engagement og på en fornemmelse af at være værdifuld og en oplevelse af, at benhård forhandling som regel lykkes.

Mellemgruppen har gennemført deres specialisering, som de nu skal cementere. Derfor handler det ikke så meget mere om at lære nyt og få udfordringer i jobbet, men

UDEN LEDERE

I den kommende del af analysen indgår 137 behandlerne uden personaleledelsesansvar, da lederne er taget ud. Behandlerlederne skævrider billedet, da de er mere positive end resten af respondenterne, når de skal bedømme jobbet kvaliteter. De er også typisk ældre end de menige medarbejdere, og en større andel af dem er mænd.

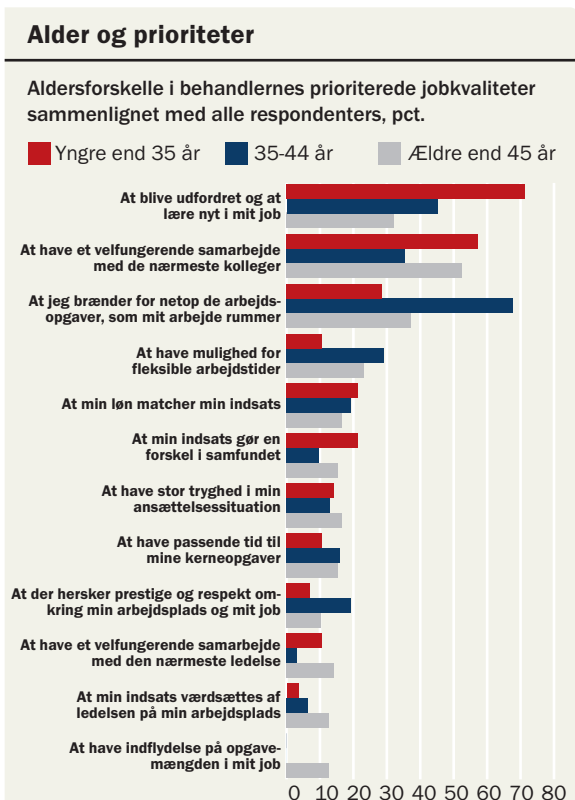
Behandlerne er opdelt i tre aldersgrupper. I den yngste gruppe, som er yngre end 35 år, finder vi 20 pct. af respondenterne. Mellemkategorien på 35-44-årige behandlerne udgør 22,6 pct., mens de resterende 57 pct. af respondenterne findes i gruppen af de ældste behandlerne på +45-år.

BEHANDLERE UNDER 35 ÅR

Der er 28 respondenter i gruppen af de yngste behandlerne, som udgør 20 pct. af behandlerne og dermed er den mindste gruppe. Gennemsnitsrespondenten er 31 år gammel, dimitterede i 2007, har 3,6 jobskifte bag sig og har 0,6 års anciennitet i sit nuværende job.

BEHANDLERE MELLEM 35-44 ÅR

Der er 31 respondenter i gruppen af 35-44-årige behandlerne. De udgør 23 pct. af behandlerprofilen – minus ledere. Gennemsnitsrespondenten dimitterede i 2002, er 39 år gammel, har 4,5 jobskifte bag sig og to års anciennitet i sin nuværende stilling.



Figur 3: N = 137. Der er en række markante alders- og anciennitetsbetingede forskelle, når behandlernes prioriterer deres jobs kvaliteter.



Figur 4: N = 28. De yngste behandlerne prioriterer det at lære nyt og at have et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger højest.

om at brænde for netop de arbejdsopgaver, som den nye specialestilling rummer. 68 pct. af mellemgruppen prioriterer dette brændende engagement i arbejdsopgaverne blandt de tre vigtigste forhold i et job. Til sammenligning gælder det kun begrænsede 29 pct. blandt de yngste kolleger. Se figur 5.

De 35-44-årige behandlere virker, som om de er dygtige til at forhandle. De prioriterer deres egen kompetenceudvikling højere end deres ældre og yngre kolleger gør, og de oplever i højere grad, at de får den tilbudt. Ligeledes oplever mellemgruppen af behandlere i højere grad, at deres ledelse imødekommer deres ønsker om nye opgaver og ansvarsområder. De er næsten lige så tilbøjelige som deres yngste kolleger til at ønske sig ændringer i jobbet. Ønskerne går primært i retning af øget specialisering, men også mere udviklingsorienteret arbejde lokker mange.

Endelig synes mellemgruppen ikke at orientere sig så meget udad på arbejdspladsen. De tillægger ikke samarbejdet med kolleger og ledelse samme fokus og værdi som deres ældre og deres yngre kolleger. For de 35-44-årige handler det om, at de nu er specialister og skal konsolidere deres position og faglighed. Men man aner trods alt et hint af ydmyghed. Selvom de typisk oplever at have bedre forudsætninger for at lave deres opgaver med høj kvalitet end deres yngste kolleger, så er der trods alt et stykke vej op til de ældste kollegers oplevelse af mestring. 63 pct. af de 35-44-årige behandlere synes, de har gode forudsætninger for at lave deres arbejde med høj kvalitet mod 74 pct. blandt +45-årige.

BEHANDLERE OVER 45 ÅR

Der indgår 78 respondenter i gruppen af de ældste behandlere på +45 år. Gennemsnitsrespondenten er 56 år, dimitterede i 1987, har 6,2 jobskifte bag sig og har siddet 5,7 år i deres nuværende stilling.

De + 45-årige behandlere er suveræne holdspillere

De ældste behandlere har i snit seks jobskifte bag sig og har siddet 5,7 år i deres nuværende stilling. De synes i høj grad at have konsolideret deres position. De oplever i højere grad end deres yngre kolleger, at de mestrer jobbet, og at de har gode forudsætninger for at løfte deres opgaver med høj kvalitet. Specialet sidder i deres fingerspidser,

så de kan tillade sig at drosle lidt ned for den kompetenceudvikling, som har fyldt rigtig meget i de tidligere år. Samtidig ser de i højere grad værdien i et godt samarbejde med de nærmeste kolleger. Se figur 6.

De +45-årige behandlere har fortsat travlt. De trives bedre end deres yngre kolleger med at have flere opgaver sideløbende. Det kan også hænge sammen med, at de i højere grad oplever, at de har mulighed for at sige nej til nye opgaver, hvis de har for travlt.

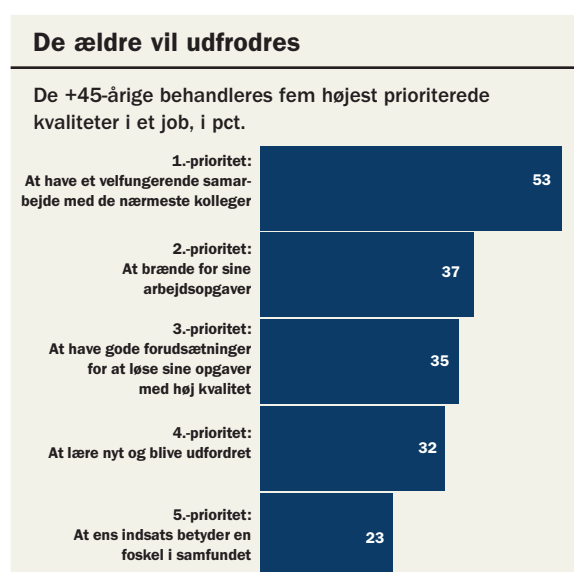
De +45-årige behandlere oplever i højere grad end deres yngre kolleger, at ledelsen på arbejdspladsen værdsætter deres indsats, og at de har et velfungerende samarbejde med den nærmeste ledelse. De vender samtidig i højere grad blikket udad mod det praksisfællesskab af behandlere, som de indgår i. De prioriterer også det at have et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger markant højere end deres yngre kolleger i mellemkategorien. 53 pct. af de ældste rangerer faktisk denne kvalitet i jobbet blandt de tre vigtigste. Det gør kun 36 pct. i gruppen af 35-44-årige.

De ældste behandlere er parate til at lære fra sig. De oplever i højere grad end deres yngre kolleger, at det er vigtigt at planlægge og koordinere andres opgaveløsning og hjælpe dem med at lykkes.

Men de ældste behandlere føler ikke i samme omfang som deres yngre kolleger, at de selv bliver udfordret og lærer nyt i jobbet, eller at de løbende kan diskutere deres arbejdsopgaver med andre lige så kompetente kolleger. Så det er ikke så meget på arbejdspladsen, at de erfarne behandlere henter ny inspiration. Imidlertid oplever de i mindre grad end deres yngre kolleger, at de får tilbudt den kompetenceudvikling og efteruddannelse, som de har brug for. Det er mere dem selv end ledelsen, der tager initiativ til efteruddannelse og kompetenceudvikling. Og en markant større andel af de ældste behandlere end de yngste er i gang med en efteruddannelse på eget initiativ. Det er 65 pct. af de ældste mod 53 pct. blandt de yngste behandlere.



Figur 5: N = 31. De 35-44-årige behandlere prioriterer at brænde for opgaverne over at lære nyt og blive udfordret i jobbet. De mange læger er nu landet i specialestillingerne. Derfor er det specialets afgrænsede opgaver, der betyder mest.



Figur 6: N = 78. De ældste behandlere på +45 år vægter et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger i top. Derudover vil de brænde for opgaverne og tilskriver også samfundsnyttens stor betydning.

Hvis man vil fastholde de ældste behandleres engagement og samtidig forventer, at man kan trække meget aktivt på deres rolle og funktion som læremestre for de yngre kolleger, er det afgørende, at den løbende opkvalificering og opdatering af spidsfagligheden hos de ældste ikke forsømmes. Og her synes der at være en tendens til disharmoni mellem de ældre medarbejderes ønsker og ledelsens prioriteringer.

Kvinderne mere tilfredse

De mandlige behandlere betragter i højere grad end de kvindelige deres job som et ønskejob. 54 pct. af de mandlige behandlere, mod 41 pct. af de kvindelige, angiver, at deres job fra starten var et ønskejob, og at det fortsat er det. En forklaring på skævheden kan være, at de mandlige behandlere i undersøgelsen generelt er ældre. Derfor er der heller ikke så mange mænd i den yngste aldersgruppe, som netop er mindst tilfredse med jobbet overordnet betragtet.

Til gengæld er en større andel af de kvindelige behandlere blevet positivt overraskede i deres nuværende job. Jobbet var ikke var et ønskejob, da de blev ansat, men har udviklet sig til at være det. Samlet er der derfor ikke den store forskel på andelen af mandlige og kvindelige behandlere, som betragter deres job som et ønskejob.

De kvindelige behandlere vurderer deres job og arbejdsplads mere positivt, når det handler om at give dem stolthed, udfordring og læring, engagement, samarbejde med kolleger og ledelse, anerkendelse og oplevet samfundsnytte. De oplever også i højere grad end de mandlige behandlere, at ledelsen imødekommer deres ønsker om nye arbejdsopgaver og ansvarsområder.

På den baggrund kan det måske ikke undre, at de kvindelige behandlere er mindre tilbøjelige til at ønske sig ændringer i deres job. 43 pct. af kvinderne mod 32 pct. af mændene ønsker ingen ændringer. Hvis de kvindelige behandlere ønsker sig ændringer, ønsker de sig ofte mere udviklingsorienteret arbejde. De er mindre tilbøjelige end deres mandlige kolleger til at ønske mere ledelsesansvar og øget specialisering. Det er de kvindelige behandlere, der i størst grad oplever, at ledelsen imødekommer deres ønsker om nye arbejdsopgaver og ansvarsområder. 62 pct. af kvinderne oplever dette mod 55 pct. blandt de mandlige behandlere.

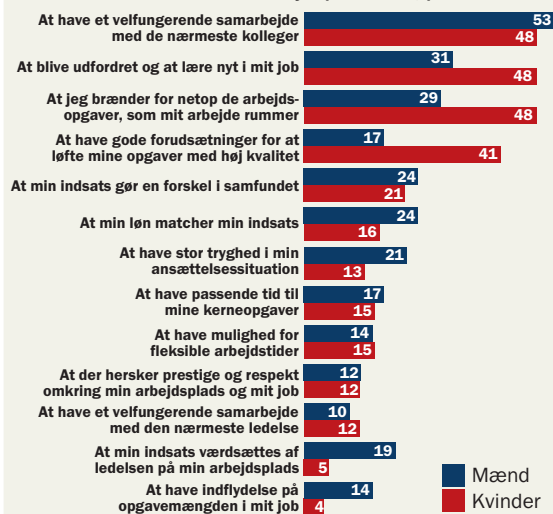
Ser man på, hvordan mænd og kvinder prioriterer forskellige kvaliteter i jobbet, er det vigtigt for de kvindelige behandlere, at jobbet giver dem udfordringer og læring, og at opgaverne er spændende. På de dimensioner ligger kvinderne markant højere end deres mandlige kolleger. Mændene prioriterer til gengæld højere end kvinderne, at de får anerkendelse af ledelsen og gør en forskel for samfundet. Se figur 7.

Kompetenceudvikling og efteruddannelse betyder mere for de kvindelige behandlere end for deres mandlige kolleger. Kvinderne synes samtidig at være mest proaktive i den forbindelse. De tager i højere grad selv initiativ til kompetenceudvikling og er oftere i gang med en efteruddannelse på eget initiativ.

På den baggrund er der et ganske godt belæg for at konkludere, at de kvindelige behandlere over en bred kam ser mere positivt på deres job end deres mandlige kolleger. Det er samtidig interessant, at de også i markant højere grad end deres mandlige kolleger mener, at deres job øger

Kvinder vil udfordres

Kønsforskelle i behandlerens jobprioriteter, pct.



Figur 7: N = 137. De kvindelige behandlere prioriterer i markant højere grad end deres mandlige kolleger at blive udfordret og lære nyt og at brænde for opgaverne. De mandlige behandlere prioriterer at have et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger. Bemærk, at der kun indgår 95 kvinder og 42 mænd i behandlerprofilen.

deres fremtidige jobmuligheder på arbejdsmarkedet. Igen kan en del af forklaringen dog være, at en større andel af de kvindelige respondenter som nævnt typisk er yngre end de mandlige. Derfor tager de måske stadig afsæt til deres speciale og oplever, at der ligger mange muligheder åbne på et arbejdsmarked for behandlere.

Work-life-balance og arbejdspress er de eneste forhold i jobbet, hvor de kvindelige behandlere virker mere udfordrede end deres mandlige kolleger. Flere kvindelige behandlere oplever, at de har svært ved at planlægge deres arbejdsdage og arbejdsomfang, så der er balance mellem deres privatliv og arbejdsliv. Flere kvinder mener også, at deres ledere ikke formår at planlægge og fordele arbejdsopgaverne på arbejdspladsen, så de får den ønskede work-life-balance. De kvindelige behandlere føler sig også mere pressede af arbejdsomfang. 59 pct. oplever således, at der er vigtige arbejdsopgaver, som de ikke kan nå på grund af arbejdspress, mod 51 pct. blandt deres mandlige kolleger. En del af forklaringen på, at de yngre behandlere er presset på arbejdsomfang, kan være, at de kvindelige behandlere i gennemsnit er væsentlig yngre end deres mandlige kolleger, og at en langt større andel af dem har små børn under 10 år. Det har 43 pct. af de kvindelige behandlere nemlig, mod 19 pct. af de mandlige. Derfor presser behandlerjobbets begrænsede muligheder for fleksible arbejdstider i særlig grad de yngste kvinder.

Der indgår 95 kvinder og 42 mænd i behandlerprofilen, når lederne fraregnes. De kvindelige behandlere, der deltager i undersøgelsen, er i gennemsnit 45 år gamle, hvor de mandlige behandlere har en gennemsnitsalder på 52 år.



God introduktion af de unge læger?

Når man er under uddannelse som læge, er et af vilkårene, at man skifter job mange gange. Derfor er modtagelsen i den nye afdeling vigtig for både den unge læge og de sygeplejefaglige kolleger. Kollegerne har langt fra altid en viden om, hvad en læge kan på forskellige tidspunkter i deres uddannelsesforløb. Samtidig bliver de måske heller ikke altid informeret om, hvor den nyankomne yngre læge befinder sig i sit uddannelsesforløb.

- Hvad kan hospitaler og ledelse gøre for at sikre en god introduktion af de unge læger i uddannelsesstillinger?
- Hvad er en god introduktion – og hvornår er den tilstrækkelig?
- Hvad kan man gøre for at skabe en større gensidig forståelse mellem de yngre læger og deres kolleger?

Hvordan sikrer vi lægernes mulighed for faglig sparring i en travl hverdag?

Lægerne er ansat i et speciale. De orienterer sig i høj grad mod hinanden, og ser de andre læger i specialet som deres kolleger. Imidlertid har de typisk deres gang på flere forskellige afdelinger, operationsgange og ambulatorier. Samtidig er lægernes dagligdag præget af travlhed. Netop travlheden lægger pres på lægernes muligheder for at diskutere deres opgaver med kollegerne inden for samme speciale.

- Hvad kan gøres for at understøtte videndeling og faglig diskussion mellem læger inden for samme speciale?
- Gøres der i øjeblikket tilstrækkeligt for at give lægerne denne mulighed?

Hvad kan man lære af, at kvinderne er så tilfredse med jobbet som behandler?

De kvindelige behandlere rangerer på en række centrale kvalitetsparametre deres job højere end deres mandlige kolleger. Og de ønsker sig i mindre grad ændringer.

- Hvorfor er kvinderne mere tilfredse?
- Stiller de erfarne kvindelige behandlere færre krav til karrieremæssig fremdrift end deres mandlige kolleger?

Analyserne i det følgende afsnit er baseret på kørsler, hvor lederne i behandlerprofilen er taget ud. Analysen bygger på 137 respondenter i alt. Deres svar er krydset på følgende fire kategorier af jobtilfredshed:

- 1: "Mit nuværende job var fra starten et ønskejob for mig, og det er det fortsat" – dem kalder vi "de begejstrede". De udgør 45 pct. af behandlerprofilen.
- 2: "Mit nuværende job var fra starten et ønskejob for mig, men det har ikke udviklet sig så godt som jeg håbede, og i dag er det ikke længere mit ønskejob" – dem kalder vi "de skuffede". De udgør 19 pct.
- 3: "Mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, men det har udviklet sig til et ønskejob for mig" – dem kalder vi "de positivt overraskede". De udgør 15 pct.
- 4: "Mit nuværende job var ikke mit ønskejob, da jeg blev ansat, og det er stadig ikke mit ønskejob" – dem kalder vi "de frustrerede pragmatikere". De udgør 21 pct.

4. Jobtilfredshed: De begejstrede, de positivt overraskede, de skuffede og de frustrerede pragmatikere

Et attraktivt job er et job, man er tilfreds med og stolt af. Ordet ønskejob er her brugt til at teste behandlernes oplevede jobtilfredshed.

På den baggrund har vi fundet fire typer, som vi beskriver nedenfor.

- **De begejstrede**, der fik deres ønskejob og stadig synes, det er et ønskejob.
- **De skuffede**, der fik deres ønskejob, men ikke længere synes, det lever op til betegnelsen.
- **De positivt overraskede**, der ikke fik et ønskejob – men som synes, jobbet har udviklet sig til at være det.
- **De frustrerede pragmatikere**, der ikke fik et ønskejob – og stadig ikke synes, jobbet lever op til betegnelsen.

De begejstrede behandlere

De begejstrede behandlere har et job, der fra begyndelsen har været deres ønskejob og fortsat er det. 80 pct. af de begejstrede er stolte af deres arbejdsplads – og det er den største andel inden for behandlerprofilen. Til sammenligning er kun 40 pct. af de skuffede behandlere stolte af deres job. De begejstrede behandlere har med 49 pct. den mindste andel i behandlerprofilen, som ønsker sig ændringer i deres jobopgaver og ansvarsområder. I snit ønsker 60 pct. af behandlerne sig ændringer.

Et kendetegn ved de begejstrede behandlere er, at de prioriterer nogle ting i jobbet, som er inden for rækkevidde: at brænde for arbejdsopgaverne i jobbet, at have et velfungerende samarbejde med de nærmeste kolleger og at blive udfordret og at lære nyt i jobbet. Og en stor del af forklaringen på deres begejstring kan være, at de i højere grad end deres mindre jobtilfredse kolleger oplever, at jobbet rent faktisk har disse kvaliteter. 86 pct. angiver, at de brænder for netop de opgaver, som jobbet rummer. 91 pct. synes, at den direkte kontakt med brugerne, her patienterne, er en særlig vigtig kvalitet i jobbet. 87 pct. siger, at de lærer nyt og bliver udfordret i jobbet. 88 pct. siger, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger.

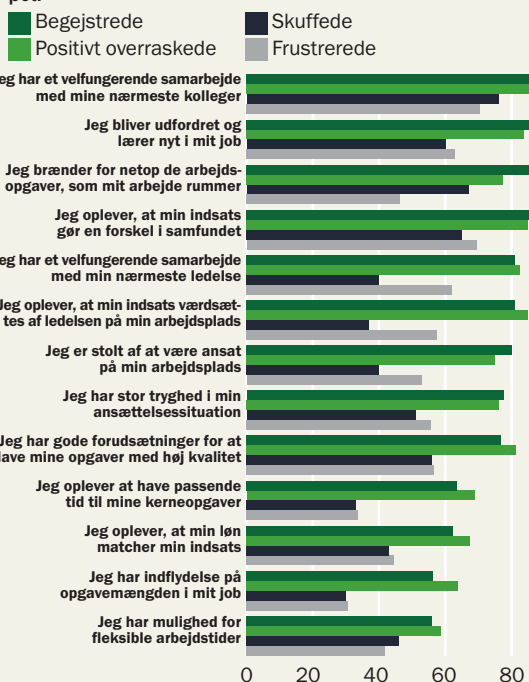
Relationen til ledelsen tillægger de begejstrede behandlere ikke størst betydning i et job. Det er i det hele taget ikke et forhold, som behandlerne går særligt meget op i. Til gengæld har de en god relation til ledelsen. 81 pct. oplever nemlig, at ledelsen værdsætter deres indsats. Det er den største andel i jobprofilen. 81 pct. oplever ligeledes, at de har et velfungerende samarbejde med nærmeste ledelse. Det er den næststørste andel. Og ledelsen imødekommer deres ønsker om forandringer, siger 71 pct. og dermed den største andel i jobprofilen.

Kompetenceudvikling er essentiel for behandlerne. Behandlerne fører nemlig akademikerfeltet, når de skal vurdere, hvor vigtigt efteruddannelse og kompetenceudvikling er. 92 pct. af behandlerne betragter det som afgørende, at man efteruddanner sig inden for sit felt, mod et gennemsnit på 79 pct. blandt alle de offentligt ansatte akademikere. Vi kan se store forskelle mellem de meget jobtilfredse og de mindre jobtilfredse behandlere, når det handler om at få tilbudt den kompetenceudvikling og efteruddannelse, de har brug for. 94 pct. oplever således, at

Der er 62 respondenter i kategorien 'begejstrede behandlere'. Den gennemsnitlige begejstrede behandler dimitterede i 1995, har 5,2 jobskifte bag sig og 4,2 års anciennitet i sit nuværende job. De begejstrede behandlere er i snit 48 år gamle. 44 pct. af dem har hjemmeboende børn mellem 0 og 10 år. De begejstrede behandlere udgør næsten halvdelen af behandlerprofilen og tegner derfor i nogen grad jobprofilens prioriterede jobkvaliteter.

Forskelligt syn på jobbet

Behandlernes jobtilfredshed og syn på jobbet kvaliteter, pct.



Figur 8: N = 137. Når vi opdeler behandlerne i fire kategorier på baggrund af deres overordnede jobtilfredshed, er der meget store forskelle på, hvad de ser som jobbet kvaliteter.



Hvordan kan vi bruge de begejstrede behandlere som ambassadører?

De begejstrede behandlere rangerer deres job højere end de øvrige undergrupper af kolleger på alle centrale dimensioner. De kan derfor også være gode ambassadører for en arbejdsplads – både blandt kolleger og blandt fremtidige medarbejdere.

- Hvordan kan en arbejdsplads involvere de begejstrede behandlere i at få deres nuværende og kommende kolleger til at dele deres arbejdsglæde?

det inden for deres felt er afgørende, at man løbende efteruddanner sig. Det er den største andel i jobprofilen. 69 pct. af behandlerne oplever, at de rent faktisk får tilbudt den efteruddannelse og kompetenceudvikling, som de mener, at de har brug for. Det er igen den markant største andel i jobprofilen.

Når vi kigger på travlhed og antal af arbejdsopgaver i jobbet, så har de begejstrede behandlere den mindste andel på 69 pct., der oplever at have flere forskellige opgaver, der helst skal løses samtidig. Netop denne udfordring er ellers meget fremtrædende blandt behandlerne. De begejstrede har samtidig den største andel, som oplever, at de altid når alle de vigtigste opgaver med høj kvalitet. Endelig er det også hos de begejstrede, at vi finder den største andel på 54 pct., som oplever, at de har mulighed for at sige nej til opgaver, hvis de har for travlt.

De begejstrede behandlere har med 77 pct. den største andel, som oplever, at deres nuværende job bidrager til at styrke deres jobmuligheder på arbejdsmarkedet. 73 pct. regner dog med fortsat at være på deres nuværende arbejdsplads om et år og 63 pct. om tre år. Det er de største andele i behandlerprofilen, hvor lægerne fylder meget, og dermed også påvirker tallene qua den store jobmobilitet, der følger med basislægeuddannelse og lægernes indkredsning af specialeområde.

De skuffede behandlere

De skuffede behandlere har et job, der fra begyndelsen var deres ønskejob, men som ikke har udviklet sig så godt, som de håbede. I dag betragter de det ikke længere som et ønskejob.

Kun 40 pct. af de skuffede behandlere er stolte af deres arbejdsplads. De har den mindste andel, som oplever at blive udfordret og lære nyt i jobbet. Det gælder 60 pct. De skuffede behandlere har med 67 pct. den næstmindste andel, der oplever at brænde for netop de opgaver, som arbejdet rummer.

Forholdet til ledelsen er tilsyneladende en af de vigtigste grunde til skuffelsen. De skuffede behandlere har således den markant mindste andel, 37 pct., som oplever, at ledelsen værdsætter deres indsats, men den største andel, 20 pct., som prioriterer netop anerkendelse fra ledelsen blandt de tre forhold, som de mener har størst betydning i et job. De skuffede behandlere har med 40 pct. samtidig den mindste andel, som oplever, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste ledelse.

Samtidig oplever 63 pct. af de skuffede behandlere, at

Skal arbejdspladsen og de skuffede behandlere fortsætte parløbet?

Mulighederne for at forandre de skuffede behandleres arbejdsliv vil være forskellige. Men status quo er i hvert fald ikke hensigtsmæssig for hverken den skuffede eller vedkommendes arbejdsplads.

- Hvilke muligheder er der for at finde frem til de skuffede behandlere og få dem i tale?
- Skal den enkelte ledelse og arbejdsplads gøre en stor indsats for at få dem tilbage på sporet?
- Skal de skuffede behandlere hjælpes i en anden retning – til fælles bedste?

deres leder har svært ved at planlægge og fordele arbejdet på en måde, som giver dem den balance mellem privatliv og arbejdsliv, som de ønsker. Det er den markant største andel i hele behandlerprofilen. De skuffede har med 83 pct. også den største andel, som ønsker sig ændringer i jobopgaver og ansvarsområder, men den mindste andel på 41 pct., som oplever, at ledelsen imødekommer deres ønsker.

De skuffede behandlere er samtidig mindst tilfredse med de muligheder og tilbud om kompetenceudvikling, som deres job tilbyder. De vægter kompetenceudvikling cirka lige så højt som deres begejstrede kolleger, men begrænsede 32 pct. af de skuffede oplever, at de får tilbudt den efteruddannelse og kompetenceudvikling, de har brug. Tallet hos de begejstrede behandlere er til sammenligning 68 pct. Det er også blandt de skuffede behandlere, at færrest oplever, at de har adgang til løbende at diskutere opgaver med kompetente kolleger.

De skuffede behandlere har med 24 pct. den markant største andel, som prioriterer at have passende tid til deres kerneopgaver i top-3, men kun 33 pct. af de skuffede oplever at have det. Mængden af opgaver er også en udfordring. De skuffede behandlere har den næstmindste andel, som oplever, at de har flere opgaver, som helst skal løses samtidig. De har den mindste andel på 54 pct., som oplever, at de altid kan løse alle de vigtigste opgaver med tilfredsstillende kvalitet, som de anser som tilfredsstillende. De skuffede har også den næstmindste andel på 38 pct., som oplever, at de har mulighed for at sige nej til arbejdsopgaver, hvis de har for travlt.

66 pct. af de skuffede behandlere oplever, at deres nuværende job styrker deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. Det er den mindste andel i jobprofilen. Men næst efter de frustrerede pragmatikere forventer flest at forlade arbejdspladsen inden for en etårig eller en treårig tidshorisont, med henholdsvis 47 og 71 pct., i en jobprofil, der som tidligere nævnt er kendetegnet ved høj jobmobilitet.

De positivt overraskede behandlere

De positivt overraskede behandlere sidder i et job, som ikke var deres ønskejob, da de blev ansat, men som har udviklet sig til at være det.

En del af forklaringen på, at jobbet har udviklet sig så positivt, er gode relationer til de nærmeste kolleger og ledelsen. 55 pct. af de positivt overraskede behandlere prioriterer et velfungerende samarbejde med deres

Der er 26 respondenter i gruppen af skuffede behandlere. Den gennemsnitlige skuffede behandler dimitterede i 1993, har 5,6 jobskifte bag sig og 5,3 års anciennitet på sin nuværende arbejdsplads. De skuffede behandlere er i snit 50 år gamle, og 16 pct. af dem har hjemmeboende børn på mellem 0 og 10 år.

Der er 21 respondenter i gruppen af positivt overraskede behandlere. Gennemsnitsrespondenten i gruppen dimitterede i 1992, har 5,1 jobskifte bag sig og 4 års anciennitet i sin nuværende stilling. De positivt overraskede behandlere er i snit 49 år gamle. 30 pct. har hjemmeboende børn på mellem 0 og 10 år.

nærmeste kolleger i top-3. Det er den største andel af behandlerne. Med 86 pct. har de positivt overraskede også den næststørste andel, som oplever, at de rent faktisk har selv samme velfungerende samarbejde med deres kolleger. Den største andel i jobprofilen, nemlig 86 pct. af de positivt overraskede behandlere, oplever, at de har mulighed for løbende at diskutere deres opgaver med kompetente kolleger.

Jobbet er også blevet et ønskejob for de positivt overraskede, fordi de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste ledelse, og fordi ledelsen værdsætter deres indsats. 85 pct. – den største andel i profilen oplever at deres indsats værdsættes, og 83 pct. – igen den største andel i profilen – oplever, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste ledelse. De tillægger egentlig ikke relationen til ledelsen så stor betydning, men det luner tilsyneladende gevaldigt, når den fungerer.

Oplevelsen af, at de har gode forudsætninger for at løfte deres opgaver med høj kvalitet, og at de har passende tid til opgaverne, er endnu et plus, der giver jobtilfredsheden hos de positivt overraskede et nøk op. Kvalitet og tid prioriteres næsthøjest af gruppen, som oplever at jobbet leverer varen på begge poster i højere grad end de andre grupper i jobprofilen.

Ellers ligger de positivt overraskede behandlere typisk næsthøjest på alle ratede kvalitetsparametre – lige efter de begejstrede, men foran de skuffede og de frustrerede pragmatikere, som vurderer jobbet markant lavere på disse kvaliteter.

Når det handler om kompetenceudvikling og efteruddannelse, ligger de positivt overraskede behandlere noget under de begejstrede behandlere, men markant højere end de mindre jobtilfredse behandlere.

35 pct. af de positivt overraskede behandlere ønsker sig ændringer i jobbet. Ønskerne er ligeligt fordelt mellem mere ledelsesansvar, mere udviklingsorienterede opgaver og øget specialisering.

70 pct. af de positivt overraskede behandlere mener, at deres nuværende job bidrager til at styrke deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. 81 pct. forventer fortsat at være på arbejdspladsen om et år, 63 pct. forventer fortsat at være der om tre år.

De frustrerede pragmatikere

De frustrerede pragmatikere i behandlerprofilen har et job, der ikke var et ønskejob, da de blev ansat og fortsat ikke er det.

Selvom de er jobprofilens yngste, er de typisk langt fra jobstartere. De har i snit 5,2 jobskifte bag sig. Alligevel skiller de sig ud ved at have markant kortere anciennitet i deres nuværende job end de tre øvrige grupper af behandlere. 67 pct. af de frustrerede pragmatikere mener, at deres nuværende job styrker deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. Og kun 38 pct. forventer fortsat at være på arbejdspladsen om et år, mens 23 pct. forventer fortsat at være der om tre år. Man kan altså sige, at vi har at gøre med en gruppe behandlere, som stadig er ved at spore sig ind på deres ønskejob og ikke har fundet det i deres nuværende job.

Lad os se på, hvad det er for prioriteter i jobbet, som tilsyneladende ikke er indfriet. De frustrerede pragmatikere tillægger fx et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger større betydning end nogen andre i

jobprofilen. 56 pct. af de frustrerede placerer dette forhold blandt de tre vigtigste kvaliteter i et job. Men da kun 70 pct. reelt oplever, at de har det velfungerende samarbejde, ligger de lavest blandt behandlerne.

41 pct. af de frustrerede pragmatikere placerer det at have gode forudsætninger for at lave sine opgaver med høj kvalitet blandt de tre vigtigste kvaliteter i et job. Men med 56 pct., som oplever, at de har det, ligger de næstlavest i at få ønsket opfyldt. Gruppen prioriterer også at have passende tid til kerneopgaverne næsthøjest i jobprofilen, men kun 34 pct. oplever, at de har det. Det er den mindste andel af behandlerne.

30 pct. af de frustrerede pragmatikere mener, at en af de tre vigtigste kvaliteter i et job er, at lønnen matcher deres indsats. Dermed er de den undergruppe, der prioriterer lønnen markant højest. Men begrænsede 44 pct. oplever, at deres løn matcher deres indsats, og det er den mindste andel i jobprofilen.

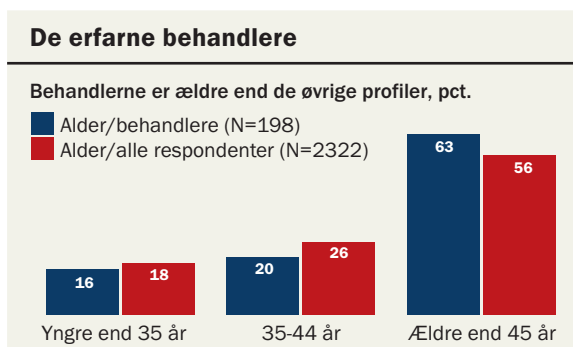
Alligevel forventer 59 pct. af de frustrerede pragmatikere fortsat at være på arbejdspladsen om et år, og 40 pct. også om tre år. En forklaring på dette kan være, at begrænsede 47 pct. mener, at deres nuværende job bidrager til at styrke deres fremtidige muligheder på arbejdsmarkedet. Til sammenligning ligger gennemsnittet for alle de offentligt ansatte akademikere, som har deltaget i undersøgelsen, på 71 pct.

De frustrerede pragmatikere i behandlerprofilen skiller sig ud på et afgørende punkt: De prioriterer markant lavere at brænde for deres arbejdsopgaver. Begrænsede 22 pct., mod 50 pct. blandt de positivt overraskede i behandlerprofilen, mener, at arbejdsgejsten er et af de tre vigtigste forhold i et job. Og kun 46 pct. angiver, at de faktisk brænder for netop de opgaver, som arbejdet rummer, mod 86 pct. blandt deres begejstrede kolleger.

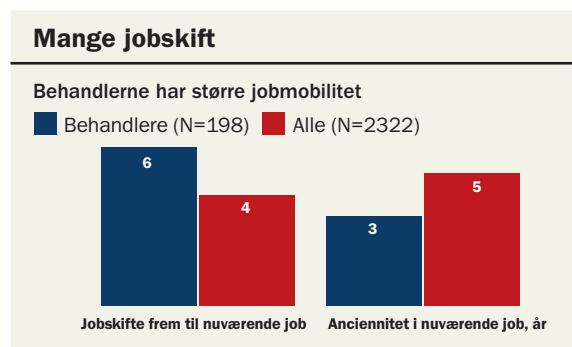
Også relationen til de nærmeste kolleger kunne tilsyneladende være bedre. De frustrerede pragmatikere i behandlerprofilen har således den mindste andel, som oplever, at de har et velfungerende samarbejde med deres nærmeste kolleger. Det gør 70 pct. Og i forlængelse af det har de den næstmindste andel på 60 pct, som oplever løbende at kunne diskutere deres opgaver med kompetente kolleger.

81 pct. ønsker sig ændringer i deres jobopgaver og ansvarsområder – 51 pct. vil gerne specialisere sig mere. Næstfærrest, 47 pct., oplever, at ledelsen imødekommer deres ønsker. Meget taler altså for, at vi i gruppen af frustrerede pragmatikere finder en stor gruppe læger, som stadig ikke har fundet frem til den højtskattede speciallægeposition.

Der er 29 frustrerede i behandlerprofilen. Den gennemsnitlige frustrerede dimitterede i 1998, har 5,2 jobskifte bag sig og har arbejdet to år i sin nuværende stilling. Gennemsnitsalderen er 43 år. 41 pct. har hjemmeboende børn mellem 0 og 10 år.



Figur 9: Respondenterne i behandlerprofilen er ældre end gennemsnittet i undersøgelsen.



Figur 10: Respondenterne i behandlerprofilen har flere jobskifte og en kortere anciennitet i deres nuværende job end gennemsnittet.



Kan behandlerens positive overraskelse sættes i system?

Når mere end en femtedel af behandlerne angiver, at de er blevet positivt overraskede over deres job i det offentlige, viser det tydeligt, at der er mange kvaliteter i de jobs, det offentlige har til behandlere.

- Hvordan sætter ledere og HR-ansvarlige overraskelsen i system, så en endnu større andel behandlere oplever, at begejstringen for et job i det offentlige stiger i takt med, at man lærer jobbet og arbejdspladsen at kende?
- Hvordan formidler HR-ansvarlige læringen fra de positivt overraskede behandlere – fx i en rekrutteringssituation?

Frustrerede pragmatikere er en uholdbar situation for alle parter

Når en betydelig andel af de frustrerede allerede har været på deres offentlige arbejdsplads i adskillige år og regner med også at være der i den nærmeste fremtid, må det vække bekymring og opfordre til handling.

- Hvordan finder ledelse og HR-afdeling de frustrerede medarbejdere og får dem ud af busken?
- Kan de frustrerede pragmatikere i højere grad involveres i opgaver, der passer til deres ønsker og behov?
- Hvad kan den frustrerede medarbejder selv opfordres til at gøre?
- Er der behov for en særlig indsats eller coaching for at hjælpe de uafklarede med at identificere deres ønskelige og mulige karrierespor i behandlerverdenen?

5. Behandlerens kendetegn

Alder og køn: De behandlere, som har deltaget i undersøgelsen, er noget ældre end gennemsnittet af alle de akademiske respondenter. Se figur 9. 69 pct. af respondenterne i behandlerprofilen er kvinder.

Grundet den højere gennemsnitsalder har en mindre andel af behandlerne små børn under 10 år end alle de offentligt ansatte akademikere som gruppe.

Anciennitet og jobmobilitet: Gennemsnitsrespondenten i behandlerprofilen dimitterede i 1992 mod 1994 blandt alle de offentligt ansatte akademikere, som har deltaget i undersøgelsen. Samtidig har behandlergruppen en højere jobmobilitet og færre års anciennitet i nuværende job end gennemsnittet af respondenterne. Det hænger sammen med gruppens mange læger med turnusforløb og basislægeuddannelse. Se figur 10.

Jobmobilitet: Andelen af behandlere, som forventer fortsat at være i deres job om henholdsvis et år og tre år, ligger med 64 pct. og 48 pct. væsentligt lavere end gennemsnittet for alle respondenter. Her er tallet 72 pct. og 53 pct.

Omgivelser: Sammenlignet med hele respondentgruppen af offentligt ansatte akademikere er akademikertætheden lav på behandlerens arbejdspladser. 55 pct. af de behandlere, som deltager i undersøgelsen, arbejder på arbejdspladser, hvor mindre end 25 pct. af de ansatte er akademikere.

METODE OG FAKTA

Formålet med undersøgelsen er at belyse, hvilke kvaliteter der har størst betydning for akademikere med forskellige jobprofiler inden for den offentlige sektor i deres nuværende arbejde og på deres arbejdsplads.

Undersøgelsen, der er udarbejdet af Mandag Morgen i samarbejde med AC, Personalestyrelsen, KL og Danske Regioner, skal skabe en mere præcis forståelse af, hvad der er det attraktive job og den attraktive arbejdsplads for det brede spektrum af akademikere inden for det offentlige i stat, region og kommune. Hvad er lighederne og forskellene?

Derfor er undersøgelsen bygget op omkring et omfattende kvalitativt og kvantitativt kildemateriale i form af:

1. Dybdeinterviews med akademikere inden for hver af de fem udvalgte profiler: generalister, specialister, forskere, undervisere og behandlere. Lederprofilen er trukket ud af det samlede materiale.
2. En større panelundersøgelse blandt offentligt ansatte akademikere og akademikere med erfaring fra den offentlige sektor.
3. Debriefinginterviews med nyuddannede, nyansatte akademikere i den offentlige sektor inden for hver af de fem profiler.

Det er tydeligt, at de akademiske lederes perspektiver skiller sig ud fra deres akademiske medarbejderes. I profilafsnittene af denne rapport bliver de derfor behandlet særskilt for at sikre, at både lederne og medarbejdernes perspektiver står tydeligt frem. Men da akademikere med lederansvar udgør knap 30 pct. af populationen i undersøgelsen, indgår de også på lige fod med de øvrige respondenter i rapportens tværgående afsnit.

Dybdeinterviews: Der er gennemført et indledende eksplorativt dybdeinterview med fem offentligt ansatte akademikere samt et fokusgruppeinterview. Formålet var at teste og kvalificere de første temaer og teser og indkredse nye. På den baggrund er der gennemført syv dybdeinterviews med udvalgte informanter fra hver af de fem jobprofiler. I alt er der gennemført 35 dybdeinterviews med størst mulig geografisk, uddannelsesmæssig og funktionsmæssig variation. Dybdeinterviews er foretaget af Rådgivende Sociologer.

Panelundersøgelse: Undersøgelses kvantitative del er baseret på en websurvey, gennemført af Userneeds, med besvarelser fra 2322 offentligt ansatte akademikere. Med mindre andet er angivet, er det disse personers besvarelser, der hentydes til i rapporten. Der indgår både respondenter med og uden ledelsesansvar, men i undersøgelsens profilafsnit behandles ledere særskilt, da deres svar adskiller sig betydeligt fra de øvrige respondenter. Desuden trækker undersøgelsen på besvarelserne fra en "kontrolgruppe" bestående af 836 akademikere, som ikke i dag arbejder i den offentlige sektor, men som har mindst to års erfaring fra et tidligere job i det offentlige. 3158 respondenter udgør derfor undersøgelsens samlede population.

Debriefinginterviews: Som del af undersøgelsen er der også gennemført 25 debriefinginterviews med yngre akademikere med højst to års joberfaring. Formålet er at indhente særlige perspektiver vedrørende overgangen fra uddannelse til arbejde og deres oplevelse af arbejdspladsens indsats for at sikre et god integration. Endelig er gennemført tre dybdeinterviews med "afhoppere"

5 + 1 jobprofiler indgår i undersøgelsen

Generalister: Herunder akademikere i departementer, styrelser, andetsteds i staten, regionerne, i kommunens forvaltning og i større institutioner.

Specialister: Akademikere med specialistfunktioner i departementer, styrelser, andetsteds i staten, regionerne, i kommunens forvaltning og i større institutioner.

Forskere: Akademikere ansat i forskningsorienterede stillinger på bl.a. universiteter og styrelser.

Undervisere: Akademikere ansat som undervisere på ikke-forskningsprægede institutioner, eksempelvis gymnasier og tekniske skoler.

Behandlere: Akademikere ansat som "behandlere", herunder bl.a. læger, i regionalt og kommunalt, men også i statsligt og institutionelt regi.

Ledere: De akademiske ledere inden for hver af jobprofilerne har andre perspektiver på både tingenes tilstand og det attraktive arbejde end deres akademiske medarbejdere. Ledere behandles derfor samlet.

– akademikere, som tidligere har arbejdet minimum to år i den offentlige sektor, men nu arbejder uden for den offentlige sektor. Debriefinginterviews er gennemført af Rådgivende Sociologer.

Det omfattende datamateriale giver meget nuancerede billeder af de offentligt ansatte akademikere. De valgte jobprofiler repræsenterer alle typer jobs for akademikere, der fylder meget i den offentlige sektor.

Et af undersøgelsens primære formål er således at opridse, uddybe og forklare forskellene på forskellige grupper af offentligt ansatte akademikers syn på deres arbejde og arbejdsplads. Indledningsvis ser undersøgelsen også nærmere på nogle af de generelle, tværgående faktorer, der har betydning for det offentlige som en attraktiv arbejdsplads.

Analysen af den store spørgeskemaundersøgelse er primært bygget op om en række krydskørsler, der kontrollerer for en række baggrundsvARIABLE. Se tekstboks.

Selvom det samlede antal respondenter i den kvantitative del af undersøgelsen er højt, må der alligevel tages en række forbehold. I bestræbelserne på at tegne et så nuanceret billede af de forskellige akademikerprofiler som muligt, er der foretaget en række krydskørsler, der i en række tilfælde baserer sig på ganske få respondenter. Det gælder for eksempel med de yngre behandlere. Når lederne sorteres fra, indgår der 198 behandlere i undersøgelsen, 32 af dem, svarende til 16 pct., er under 35 år gamle. Det er meget små grupper at drage robuste konklusioner på baggrund af. I sådanne tilfælde skal undersøgelsens resultater derfor mere ses som gode indikationer på, hvordan en

undergruppes oplevelser og prioriteter ser ud, mere end som håndfaste konklusioner.

Det fremgår af alle profiler, hvor mange respondenter undersøgelsen er baseret på, og vi lader det være op til læseren at bedømme, hvordan resultaterne bedst anvendes.

Data i undersøgelsen er ikke vægtet, da der ikke foreligger opdaterede data på, hvordan akademikere i den offentlige sektor fordeler sig på dimensioner som alder, køn, geografi. Det er derfor vores vurdering, at ulemperne ved en vejning af data overstiger fordelene.

Sådan ser de offentlige akademikere ud

Her følger en karakteristik af akademikerne i undersøgelsen. Der er en overvægt af ældre respondenter blandt de offentligt ansatte akademikere i undersøgelsen. Se figur 10.

Jobskifte og anciennitet i nuværende job: Den gennemsnitlige akademiker i undersøgelsen dimitterede fra universitetet i 1994 og har altså 16-17 år bag sig på arbejdsmarkedet. Vedkommende har i gennemsnit skiftet job 3,4 gange og har siddet fem år i sit nuværende job.

Forventninger til fremtidens job: Et stort flertal, 72 pct., af de offentligt ansatte akademikere forventer fortsat at være i deres nuværende stilling om et år. Spørger man til deres forventninger om fortsat at være i stillingen om tre år, falder andelen til 53 pct. For visse grupper, særligt de unge behandlere, har den store mobilitet dog mindre med arbejdspladsen at gøre, men skyldes i stedet strukturelle forhold omkring det obligatoriske basislægeforløb (tidligere kaldt turnus) og videreuddannelsen til speciallæge.

Køn: Det er markant flere kvindelige akademikere, 57 pct., blandt respondenterne. De kvindelige respondenter er i snit 43 år gamle mod 51 år blandt mændene. Der er en markant større andel, 41 pct., af de kvindelige akademikere i det offentlige, som har hjemmeboende børn på under 10 år end de mandlige, hvor andelen er 26 pct.

Ledere/medarbejdere: 78 pct. af respondenterne er medarbejdere uden personaleansvar. 22 pct. angiver at have personaleledelsesansvar. Blandt de mandlige respondenter er denne andel 28 pct. mod 17 pct. blandt kvinderne.

Kørsler

Analysen af det indkomne materiale fra den store spørgeskemaundersøgelse er primært bygget op omkring følgende kørsler:

Kørsler på alder: Vi har gennemført en række kørsler, hvor respondenterne er opdelt i tre alderskategorier, de yngste under 35 år, en mellemkategori af 35-44-årige samt de ældste på +45 år. Formålet med dette er at teste for alders- og anciennitetsbetingede forskelle i prioriteter og perspektiver. Endelig er der gennemført en kørsel på det +60-årige. Denne aldersgruppes perspektiver sammenlignes med de øvrige, ikke mindst for at teste, om der er sammenhænge mellem overvejelser om tilbagetrækning og oplevelsen af jobbet.

Kørsler på køn: Vi har ligeledes gennemført en række kørsler, hvor respondenterne er opdelt dels på køn og dels på køn + småbørnsforældreskab. Formålet er at teste forskelle i prioriteter og perspektiver mellem mænd og kvinder.

Kørsler på ledelse: Vi har gennemført en række kørsler, hvor respondenterne er opdelt på leder/ikke leder.

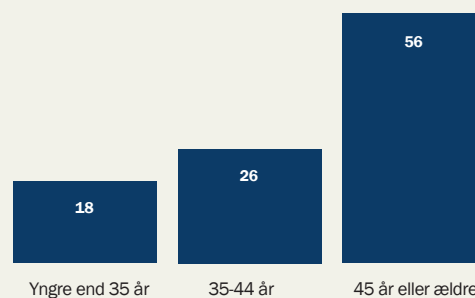
Kørsler på ansættelsesområde: Vi har gennemført en række kørsler, hvor respondenterne fordeles efter ansættelsessted i form af kommuner, region eller stat.

Kørsler på forskelle mellem de seks jobprofiler: Vi har gennemført en række kørsler, hvor respondenterne fordeles på deres egen placering i en bestemt jobprofil.

Kørsler på forskelle inden for hver af jobprofilerne: Endelig er der lavet en række kørsler inden for hver af de seks jobprofiler på de ovennævnte baggrundsvARIABLE.

Mange ældre

Mange ældre respondenter i undersøgelsen, pct.



Figur 10: N = 2322. Der er en overvægt af ældre respondenter i undersøgelsen.

