



REKRUTTERINGSUDFORDRINGER AF LEDERE I AARHUS KOMMUNE

- PERSONAUDARBEJDELSE FOR MSO; MBU; MSB & MTM

MAJ 2018



annalect

Formål: Hvordan rekrutterer vi ledere?

Primære fokusområder:

- Hvem taler vi til
- Hvad skal vi sige
- Hvordan og hvor skal vi sige det



4 PERSONAER

4 KOMMUNIKATIONSPAKKER

Aarhus Kommunes
brandposition blandt potentielle
medarbejdere og omverdenen

Aarhus Kommunes
eksterne rekrutteringsproces,
når kandidaterne er i overvejelse

Aarhus Kommunes
interne rekrutteringsproces
på de enkelte arbejdspladser

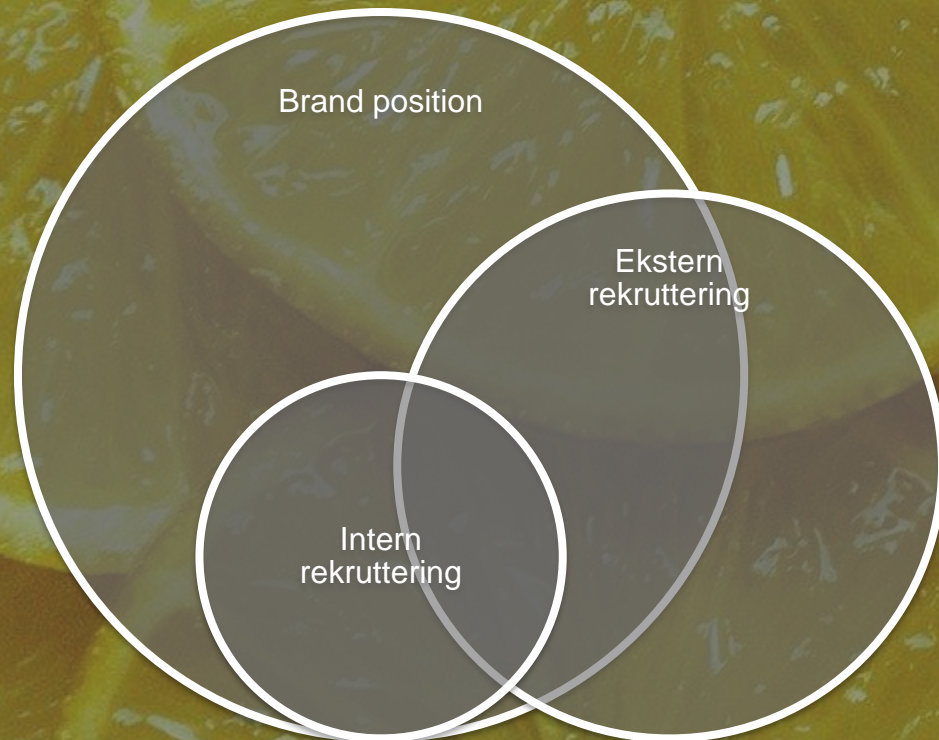




Aarhus Kommunes brandposition blandt potentielle medarbejdere og omverdenen

- Hvilket omdømme har Aarhus Kommune generelt og blandt potentielle medarbejdere, som ikke er søgende?
- Hvordan portrætteres Aarhus Kommune som arbejdsplads i medierne?
- Hvordan positionerer Aarhus Kommune sig sammenlignet med øvrige kommuner og det private arbejdsmarked?

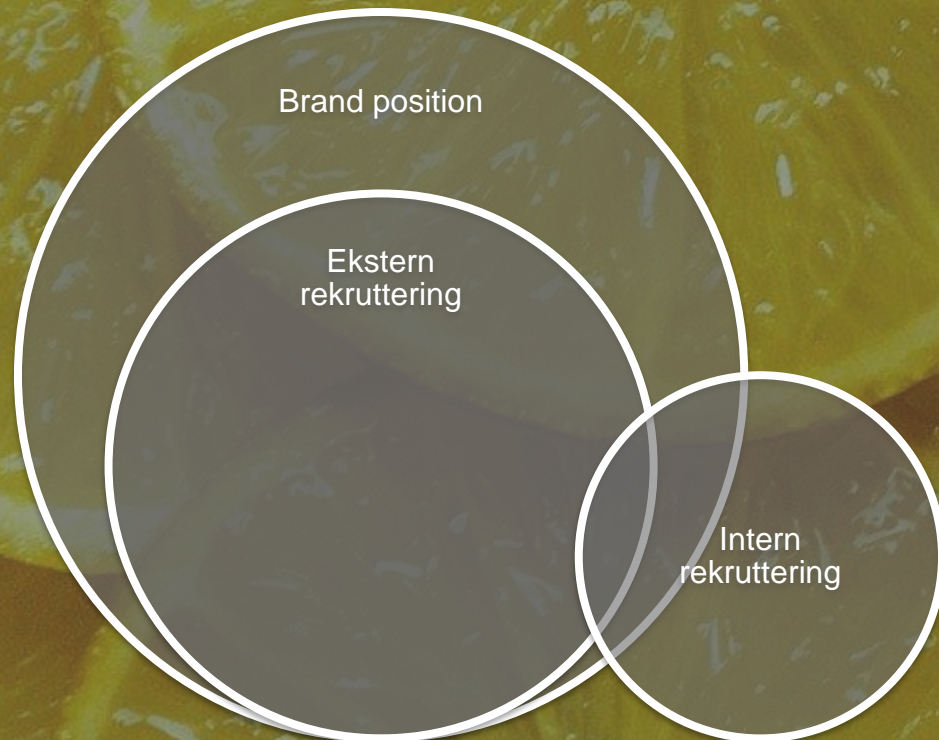
OMDØMME OG POSITIONERING



Aarhus Kommunes eksterne rekrutteringsproces, når kandidaterne er i overvejelse

- Hvordan opleves den eksterne rekrutteringsproces?
 - Hvilke barrierer og potentialer er der?
- Hvordan orienterer de potentielle kandidater sig generelt, og hvad fanger deres opmærksomhed i stillingsopslag mv.?
- Hvad signalerer den samlede kommunikation - hjemmeside, stillingsopslag og samtale?

KOMMUNIKATION OG SIGNALVÆRDI



Aarhus Kommunes interne rekrutteringsproces på enkelte arbejdspladser

- Hvordan udfolder den interne rekrutteringsproces sig i det daglige?
 - Hvilke udfordringer er der?
 - Hvilke potentialer?
- Hvilken kultur udspiller sig i de enkelte afdelinger?

KULTUR OG AAK SOM ARBEJDSPLADS

14 INTERVIEWS FORDELT PÅ 4 MAGISTRATSAFDELINGER

Børn og Unge

- Ekspert
- Pædagogmedhjælper (ikke uddannet pædagog, men har ledelseserfaring), overvejer at gå ledelsesvejen
- Nyopstartet pædagogisk leder, mand, kommer fra anden kommune
- Pædagog, konstitueret leder, har deltaget i lederaspirantforløb, er på DOL
- Ny pædagogisk leder (1½ mdr.), kommer fra anden kommune

Sundhed og Omsorg

- Ekspert
- Leder af sundhedsenhed i Syd. Fysioterapeut, kommer fra anden kommune
- Leder af hjemmepleje i område Vest. Kommer fra anden kommune, og fra plejehjem til hjemmeplejen
- Plejehjemsforstander, område Vest. Rutineret leder, men kun ansat i MSO i et år, kommer fra anden kommune

Teknik og Miljø

- -
- Ingeniør, leder, erfaring fra privat virksomhed, Aarhus Kommune i snart 20 år
- Ingeniør, ny leder, kommer fra det private
- (Ingeniør, i forbindelse med Mangfoldighedsstudiet, ikke leder, erfaring fra privat virksomhed)

Sociale forhold og beskæftigelse

- Ekspert
- Leder fra Beskæftigelsesforvaltningen, kommer fra anden kommune
- Leder fra Socialforvaltningen, kommer fra anden kommune

AGENDA

- De enkelte magistratsafdelinger: MBU; MSU; MTM og MSB
 - Omdømme: Hvordan opfattes Aarhus Kommune af potentielle kandidater, og hvordan positionerer den sig i forhold øvrige kommuner og det private?
 - Intern: Hvad kendetegner magistratsafdelingerne, hvordan er kulturen generelt og i forhold intern rekruttering?
 - Ekstern: Hvordan opleves ansættelsesprocessen og kommunikationen herunder stillingsopslagene?
 - Opsamling → Personaer → Kommunikationspakke
- Fælles identitet og forskelle mellem magistratsafdelinger



SUNDHED & OMSORG

DER ER INGEN FORTÆLLING OM AARHUS KOMMUNE BLANDT DE POTENTIELLE...

”

Helt ærligt – der vælger jeg Aarhus på grund af stillingen. Det var det, der gjorde udslaget.

”

Hvis jeg var placeret lige i midten mellem Aarhus Kommune og Favrskov Kommune? ... Så ville jeg være ligeglad. Det ene er ikke et bedre alternativ end det andet.

”

Aarhus Kommune er en stor organisation med mange muligheder – men ellers havde jeg ikke gjort nogle tanker. Der er ikke noget, der trækker mere end andet – det er stillingen, der er altafgørende. Kommunerne er rammen, men der ingen forskel på rammen i min optik. Det er jobbet, jeg kigger efter.

DERES VIRKELIGHED ER I INSTITUTIONEN

MEN SØGES DER AKTIVT ER FORTÆLLINGEN ATTRAKTIV OG IDENTIFICERBAR

”

Når jeg læser annoncerne, er der nogle værdiorde, der trigger mig. Her bestemmer borgerne, man har friheden, ledelse med vilje, og det vækker min interesse – og så dykker jeg ned i Aarhus Kommunes hjemmeside – og de mener det her, og jeg var så imponeret, det kunne jeg godt se mig selv i. Her er der sgu nogen, der har tænkt sig om med hjertet på det rigtige sted. Man går efter guldet, og jeg ser det alle vegne.

”

På Jobindex finder jeg et jobopslag, hvor jeg læser om ”en kærlig kommune”, og der er defineret nogle værdier, som jeg kan genkende, og som betyder meget for mig, og jeg tænker – hér kan jeg gøre en forskel for mennesker, og der refereres til mandag morgen. Men det kræver altså noget gravearbejde at sætte sig ind i kommunerne.

→ ILDSJÆLE

DEN GODE FORTÆLLINGEN OM HVERDAGSLIVET ER DER

” ”

De er dårlige til at fortælle de gode historier, hvad vil de være kendt for? Der er mange pressemeddelelser om, hvad MSO generelt er gode til, men der mangler ægte, nære succeshistorier. Vi hører ikke om de flotte resultater, og dem er der masser af. I de små kommuner er man bedre til at bruge medierne. Her bruger vi højest Facebook. Jeg tror, det skyldes, at der ikke er kultur for det, og fordi kommunen er så stor – så kommer man langt fra hverdagsbilledet... jeg oplever, de er usynlige med vores hverdagsliv. Og der ligger mange gode historier.

Vores samarbejdspartnere har ikke nok kvalificeret viden om os, de har ikke hørt historier. "Hvordan griber I vores patienter?" (sygeplejerske, hospital). Medierne hjælper os heller ikke med deres dårlige historier, men uanset hvad, har Aarhus Kommune ikke været gode nok til at fortælle de gode historier om dem selv... til folket.

MEN DEN SKAL BREDERE UD OG NUANCERES...

OMDØMMET

USIKKERHED OG MANGLENDE INCITAMENT

”

Der er en problemstilling i Aarhus Kommune. Der er nogle gode tilbud, men hvem skal betale det? Jeg har fået svar fra direktionen, at hvis jeg kan rekruttere en leder, så vil de betale mine udgifter til mit kursus – så er økonomien løst, men så er der en anden ting – kan jeg undvære den her medarbejder? Nu har jeg dog søgt mig til, at det er ikke så mange dage hun væk, det kunne godt kommunikeres tydeligere. Man kan godt blive egoistisk i en travl hverdag med få ressourcer, hvor vi ikke må trække en vikar ind. Skal vi så bruge tid på en medarbejder, som gerne vil være leder og så hive hende helt ud af min drift for hendes egen skyld. Det skal jeg jo, og det vil jeg gerne. En undersøgelse viste, at 400 medarbejdere gerne ville være ledere. Men jeg fornemmer ikke, man har gjort så meget ved det. Det er ikke noget, der fylder hverken i de mails, der kommer, eller den snak, der kommer for direktionen.

→ ØKONOMI, DRIFT, MANGLENDE FOKUS

INGEN ÅBENHED OG MANGE NEGATIONER OMKRING LEDELSESAMBITIONER

- ” *Jeg ved, der er tre, der gerne vil være leder, men kun én har meldt ud, da jeg spurgte, om hun ville være leder. Jeg tror, de er ydmyge – frygter, at de vil blive afvist.*
- ” *Jeg tror også, at der er forskel i faggrupper. Det er ikke attraktivt at være leder i hjemmeplejen. De er hele tiden bag ud – de skal bruge vikarer og bruger deres budget på det. Og deres weekender og privatliv bliver inddraget (ikke hjemmeplejerepræsentant).*
- ” *”Tænk, at du gider,” siger medarbejderne til mig. ”Tænk, at du gider.”*

→ KRÆVER KULTURARBEJDE

MANGLENDE UDVIKLINGSSTRATEGI OG FRØ

”

Vi tænker ikke så meget i mennesket, men mere nu skal vi bruge én. Hvem skal tage den? Så er det først her, man spørger de personer, der har kompetencer.

”

Jeg har følt mig utro, også selvom jeg skifter indenfor samme magistrat. Før Aarhus Kommune blev jeg prikket til, men her er der ikke nogen, der prikker én på skulderen. De glemmer at tænke i fastholdelse. Her er ikke en bevidst kompetenceudviklingsstrategi. Hvis vi ikke anerkender deres ambitioner, rejser de væk. Men hvis vi ikke samler dem op efter at have sendt dem på kurser, rejser de også væk.

”

Der er stor forskel i den måde, man håndterer interne og ekstern rekrutterede ledere – de eksterne vejledes, det gør de interne ikke. Der tager man bare lidt for givet, at de kender til det hele.

→ **KAN BETYDE MISTET POTENTIALE**

INTERN

KONSTITUERET LEDERSKAB OG LEDELSE SOM SELVSTÆNDIGT FAG

”

Da jeg selv blev leder, udviste de stor fleksibilitet. Jeg blev spurgt, og jeg havde ikke tænkt tanken. Og havde egentlig ikke lyst. Så de gav mig lov have et konstitueret lederskab i et halvt år, hvor jeg kunne prøve det. Det var en kæmpe fordel – det gav min en sikkerhed, og jeg synes det var så fint fra ledelsen, og det gav mig lysten til at give noget igen.

”

Jeg ville ledelse. Jeg havde fået uddannelsen. Og i stedet for at blive leder blandt egne medarbejdere, blev jeg leder for en anden faglighed. Det betyder jeg kan fokusere på fagligheden ledelse og ikke ledelse af fagligheden.

→ **ELASTICITET I LEDELSESBEGREBET**

HJERTEVARME OG SJÆL – WALK THE TALK

” *Hvad laver hun i sin fritid? Hvem er de som mennesker? Hvordan er dine kollegaer? Beskriv det liv man kommer ind til. Nedtone det faglige... vi beskriver stillinger, de godt kender til. Stillingsopslagene skal vise hjertevarme – hvis vi brander os selv som hjertevarme, så skal stillingsannoncerne jo også signalere hjertevarme. Den vision, man har for borgerne, skal hænge sammen med stillingsopslagene.*

” *Alle stillinger ligner hinanden. Jeg mangler noget om de sociale forhold... sjælen fra de enkelte steder.*

**DEN VISION MAN HAR FOR BORGERNE
SKAL VÆRE GENNEMGRIBENDE I
STILLINGSANNONCERNE → ILDSJÆLE**

EN STOR KOMMUNE...?

”

Jeg ser det ikke som en mere attraktiv kommune pga. størrelsen... det hænger slet ikke sammen. Hvis man er meget udviklingsorienteret, er det måske spændende, den er stor, men det tror jeg ikke, vi er, i vores faglighed... og der følger ikke den nødvendige tid med. I en stor kommune vil hvert område lave deres egen politik. Man søsætter mange ting i en stor kommune, men hvordan får man det implementeret? Det lykkes ikke på samme måde i en stor kommune.

”

Fordelen ved at være i Aarhus Kommune er, at det er en ambitiøs kommune. Bare dét, at jeg sidder her, viser, at de tager mig alvorligt. De har nogle strategiske visioner... de fem ledetråde herunder "sæt medarbejderen fri," men jeg har aldrig følt mig så fastspændt. Jeg har langt mindre handlefrihed sammenlignet med mindre kommuner. Men det er de rigtige visioner.

EN AMBITIØS KOMMUNE

- Der er ingen fortælling blandt de potentielle medarbejdere – Aarhus Kommune som arbejdsplads adskiller sig hverken positivt eller negativt. Det er den enkelte institution, der er afgørende for valg af arbejdsplads. Kommunen er blot rammen, og der er ikke umiddelbart den store forskel, formentlig fordi rammen er så langt fra deres virkelighed, som udspiller sig på den institution, hvor de arbejder. Det betyder, at det ikke er lykkedes at skabe en omdømmefortælling om Aarhus Kommune som noget ”særligt”. Men når de potentielle kandidater først begynder at undersøge noget om Aarhus Kommune, bliver de meget begejstrede for den strategiske vision.
- Som medarbejder oplever man, at historien om det gode hverdagsliv skal ud og leve – netop fordi de eksisterende medarbejdere oplever succeser, som de ikke oplever bliver præsenteret i medierne. Derimod oplever de, at medierne fremstiller et negativt billede af deres arbejdsplads.
- Lederne mangler incitament og oplever en usikkerhed omkring at udpege potentielle ledere, både hvad angår økonomi, drift og organisatorisk fokus. Herudover er der ingen åbenhed omkring ledelsesambitioner blandt medarbejderne – og lederjobbet italesættes ofte negativt. Det synes mest problematisk i hjemmeplejen. Der mangler en udviklingsstrategi, måske også mellem magistratsafdelingerne. Til gengæld opleves konstitueret lederskab som en rigtig god måde at få testet egne ambitioner på, samt mulighed for at udleve ledelse som selvstændig profession. Derfor ville det være en fordel at indtænke elasticitet i ledelsesbegrebet.
- Den hjertervarme tilgang, man har til borgerne, skal også komme til udtryk i stillingsopslagene. Dét at være en stor kommune skaber muligheder, men for faglighederne i Magistratsafdelingen for Sundhed og Omsorg virker det umiddelbart mere fængende at være en ambitiøs kommune, da dette tiltaler deres indre ildsjæle.

BØRN & UNGE

DER ER INGEN FORTÆLLING OM AARHUS KOMMUNE BLANDT DE POTENTIELLE...

”

Dengang jeg var studerende, var jeg ikke så fokuseret på kommunen, men mere den enhed, jeg skulle være en del af. Det er først efter, jeg har bevæget mig ind på ledelse, at man bliver opmærksom på, at der er noget over, der styrer. Man ved det jo godt, men man er ikke optaget af det.

”

Jeg har ingen forestilling om, at der skulle være forskel i at arbejde ved de forskellige kommuner. I min forestilling er det det samme, jeg tror ikke, der er nogen, der er bedre end andre. Der er jo stor forskel inden for kommunen i forhold til, hvordan man vælger at arbejde, og hvordan man sætter folk på kurser. Jeg ser nogle større forskelle internt, end jeg forestiller mig, der er ved andre kommuner.

”

Jeg ved faktisk ikke, om der er nogen forskel. Tror der er på normeringen, men ved ikke hvor forskellen er. [...] Vi har hørt om nogle versioner, men det er ikke noget, der har sat sig fast. [...] De gør et stort nummer ud af, at der er en fortælling, men de når ikke helt ud til børnene og de pædagoger, der er omkring børnene.

DERES VIRKELIGHED ER I INSTITUTIONEN

OMDØMMET

LIGESTILLING ER ET VÆRDIORD BLANDT PÆDAGOGER

”

Pædagoger er præget af en tanke om at være ligestillet, og man er derfor dårlige til at stille sig frem og fremhæve det, man er god til. Der ligger noget kulturelt – ikke at der et ildeset, men måske ikke så typisk at fremhæve, hvad man gør godt.

”

Pædagogverdenen er præget af kollektiv tænkning. Dit værktøj som pædagog er dig selv. Man er en del af et fællesskab, hvor man forsøger at afstemme, så man har en fælles holdning til tingene, og man er afhængige af hinanden.

”

Som leder er du bare en anden type pædagog. Du er ikke en bedre pædagog ved at blive leder, jeg har bare nogle andre kvaliteter.

VI ER LIGE MEGET VÆRD...

INTERNT

KULTURKLØFT → IKKE KARRIEREMENNESKER / KVINDEFAG → BØRN → DEN GODE MOR / UDDANNELSE → DEN GODE PÆDAGOG

”

Pædagoger er ikke karrieremennesker, og de andre siger ofte til mig: "Tænk at du kan holde til at arbejde 37 timer." Faktisk er jeg den eneste, der er på fuldtid – udover min søster. Og man kan ikke være leder på deltid.

”

Hvis det i andre sammenhænge kan være svært at slå til som den gode mor, så er det da tidobbelt blandt pædagoger – udviklingen af børn er ligesom vores omdrejningspunkt.

”

Jeg kan ikke blive leder, fordi jeg ikke er pædagog, men hvis jeg uddanner mig, tror jeg faktisk, jeg får lært så mange bløde værdier, som godt kan clashe med min ambition om ledelse, fordi man nu bliver uddannet i børnene og mennesket.

INTERNT

MEN DER ER ET OPLAGT BINDELED MELLEM PÆDAGOGIK OG LEDELSE

”

Jeg bruger min pædagogik i min ledelse. Da jeg var på gulvet, fokuserede jeg på børnenes udvikling. Nu tænker jeg på udviklingen af min medarbejdere. Pædagogik kan nemt anvendes i forbindelse med ledelse. Jeg tror, jeg har haft det perspektiv fra starten.

”

Der er to ting, man kan ... følge børns udvikling eller sikre, at pædagoger udvikler sig i den rigtige retning. Jeg er mest til det sids... eller begge dele. På sigt vil jeg gerne det sidste. (tidligere leder).

INTERNT

MEN DER ER IKKE ET ØNSKE OM AT BLIVE LEDER, OG DET ITALESÆTTES IKKE, MEN HVIS – SKAL HELST VÆRE EN PÆDAGOG

”

Der er ikke kultur for, at man taler om, at man gerne vil være leder – tværtimod er der nok lidt modstand og ydmyghed. Det er altid det dårlige, der fremhæves.

”

Det er min opfattelse, at det er vigtigt for pædagoger, at de bliver ledet af pædagoger. Vi har bare meget fokus på faglighed, tror jeg. Men det er der måske ikke nogen grund til.

”

Pædagoger og socialpædagoger er to vidt forskellige ting. Pædagoger, har jeg oplevet, har lidt en offerrolle i forhold til en fortælling om, at skolelærerne regner os ikke for noget. Det oplever jeg ikke med socialpædagoger. (Ikke MBU)

INTERNT

MANGLLENDE LYST KAN OGSÅ SKYLDDES AT MAN SKIFTER HOLD SOM LEDER

”

Dem, der gerne vil være ledere, er dem, der tænker i processer og ikke i resultater. De glemmer kerneopgaven. Det er dem, der bevæger sig væk fra kerneopgaven. Ildsjæle vil ikke være ledere [...]. Jeg tror, at være leder er et udfordrende job, det er svært at nå det hele. Men man betragter dem som kommunens mand – man er på ”deres” hold, og man har et ben i hver lejr, og det giver en oplevelse af at man er en brik i et puslespil.

INTERNT

FRA INFORMATION TIL KOMMUNIKATION → DELAGTIGGØRELSE

”

Der er mange led op til toppen af træet – man har ikke forklaret, hvordan det hænger sammen, og mange pædagoger føler, at de får trukket ting ned over deres hoveder – hvorfor skal vi nu det? [...] Det er ikke engang alle, der ved, at de ansat under et magistrat. Vi var til møde på Grøndalsvej, og det var meget motiverende, det giver mening for én på en anden måde, en følelse af sammenhæng, delagtiggjort i noget større, man kan bedre se balancen i, hvorfor det er gjort, og indblik i denne meningsfuldhed kunne udvikle pædagoger til ledere, tror jeg.

→ AFSTANDEN BLIVER MINDRE

STEDFORTRÆDER I STEDET FOR SOUSCHEF → MAN FÅR IKKE AFPRØVET SINE LEDELSESAMBITIONER...

”

I Aarhus Kommune har man en stedfortræder, men det er en titel mere end en funktion. Tidligere havde man souschefer, og der havde man ledelsesopgaver. Med en stedfortræder er der ingen sparring eller uddelegering. Tror de har ændret det for at spare og effektivisere, men det synes jeg er ærgerligt. Der betyder, at der kommer mindre netværk omkring ledelse – mindre sparring, men afstanden bliver også længere. Mit bedste råd er at give smagsprøver på ledelse.

→ AFSTANDEN BLIVER STØRRE

KURSER OG UDDANNELSE KAN SKUBBE MEDARBEJDERNE VÆK

”

Det er vores opgave at finde vores spirer. Jeg gør dem til arbejdsmiljørepræsentanter for at de kan snuse til opgaverne. Og jeg gør alt hvad jeg kan for at få dem på lederafklaringen, og så skal der følges op med opgaver. Og kan de lide det, så videre på lederkursus. Men ja, jeg er da godt klar over, at kan miste dem, men sådan må det være.

INTERNT

PROFESSIONALISME MEN LIDT NERVEPIRRENDE REKRUTTERING

”

Det var et yderst professionelt ansættelsesforløb. En helt enorm grundighed og professionalisme, men også ret nervepirrende. Der sad 10-12 stykker til min samtale. Aarhus Kommune er professionel. Eksempelvis er der en portal, hvor man kan søge viden om alting. Og der er høj faglighed, man ved, hvad det er man vil. Forløbet ”Velkommen til Aarhus som ny leder”, vi er der for hinanden, vi er fælles om at løfte, det er professionelt. Om det lever op til mine forventninger? Både og. Jeg er overrasket over, at de ikke bedre til brugen af IT, både ved børnene og styringsprogrammer.

”

Jeg søgte flere job med MBU som afdelingsleder. Der var mange genopslag. Og jeg tænkte... de stiller godt nok mange krav. Også urimelige krav. Det kræver rigtig meget tid, og det er komplekst. Det er mere end et fuldtidsjob. Jeg tænkte er det her urealistisk. (MBS – men i forbindelse med et job som skoleleder)

ÅNDEN I INSTITUTIONEN, PROFESIONALISME OG FAGLIGHED

”

Jeg kan ikke mærke stedet, den kunne passe alle steder, den er meget standard, det ville hjælpe hvis jeg kunne mærke noget ånd, det her er bare en lederfunktion.

”

Jeg husker sætninger som ”Velkommen til Aarhus som ny leder”, ”Vi er der for hinanden”, ”Vi er fælles om at løfte.” Det er det, der skal skinne igennem... professionalisme og faglighed.

- Der er ingen fortælling blandt de potentielle medarbejdere – Aarhus Kommune som arbejdsplads adskiller sig hverken positivt eller negativt. Det er den enkelte institution, der er afgørende for valg af arbejdsplads.
- Pædagogik handler om udvikling, og under studiet er der stor fokus på ligestilling, hvilket synes at resultere i kollektiv tænkning på arbejdspladsen. Det udspiller sig ved, at der ikke er nogen, der bedre end andre, men at vi bare er gode til noget forskelligt. Men det betyder også, at man ikke er frembrusende. Herudover er der en kulturkløft. Pædagoger opfattes sjældent som karrieremennesker. Pædagogikken har et omdrejningspunkt omkring børn, og da faget er ”kvindetungt” kan uddannelsen nemt inspirere en ambition om at være den gode mor og den gode pædagog, hvilket bliver en hæmsko for ledelsesambitionerne. Men faktisk er der et naturligt bindeled mellem pædagogik og ledelse.
- Men lederne oplever manglende lyst til ledelse blandt medarbejderne samtidigt med, at der generelt ikke er kultur for at tale om ledelsesambitioner, men man ser helst, at ens leder er pædagog, idet man er meget fagdrevet. Den manglende lyst kan også hænge sammen med, at ledere er dem, der skifter hold og bliver kommunens mand, fordi man bevæger sig væk fra sin kerneopgave. Og der er langt til toppen, men lederne oplever, at delagtiggørelsen faktisk skaber forståelse, hvilket måske kan mindske distancen og ulysten. Men ved at have fjernet souschefstillingen har man gjort afstanden til lederstillingen større. Der gøres igen opmærksom på dilemmaet i at sætte medarbejdere på lederafklaring og lederkursus uden at følge op på medarbejderen.
- Den eksterne rekrutteringsproces beskrives professionel, en smule nervepirrende og meget ambitiøs tenderende til urealistisk. Ordene, der trigger, er faglighed, og man ønsker virkelighedsnære stillingsopslag, hvor man kan mærke ånden.



SOCIALE FORHOLD & BESKÆFTIGELSE

IKKE DEN STORE FORTÆLLING MEN EN FORESTILLING OM AT AARHUS KOMMUNE ER BEDRE OG MERE UOPNÅELIG

”

Der er ikke noget, der trak i mig... at jeg hellere ville være i Aarhus Kommune. Som nyuddannet tænkte jeg, at det var sværere at få et job i Aarhus Kommune. Og da jeg kom her til tænkte jeg, at nu ville jeg kunne få cremen af cremen (creme de la creme), og det er jeg faktisk lidt overrasket over, at det ikke er de allerbedste, der søger her.

”

Jeg tror, jeg har en fornemmelse af, at det vil være lettere at være ansat i en anden kommune. Men jeg har svært ved at blive konkret omkring det. Jeg tænker, det bliver kørt meget stramt... lidt djøfiseret. Jeg tænker rammerne bliver lidt snævre. Jeg havde i hvert fald ikke noget ønske om at det SKAL være Aarhus Kommune. Det vil i sidste ende afhænge af den konkrete stilling.

HVERDAGEN ER TÆTTERE PÅ AAK

OMDØMMO

AARHUS KOMMUNE GIVER MULIGHED FOR AT VÆRE PÅ FORKANT...

”

Det, som der er fedt ved Aarhus Kommune, er, at Styrelsen kommer og spørger os, hvad vil I sige, hvis vi gjorde sådan og sådan. Så der er mange ting, man er på forkant med. Så selvom der meget hierarki i Aarhus Kommune, så føler man sig lidt tættere på det politiske, fordi man faktisk kan se, hvad der kommer til at ske. Man bliver også spurgt i de små kommuner, men det er ikke de samme ting, man bliver spurgt om, fordi man gerne vil høre de store kommuner. De vælger næsten altid de seks største byer, så man ser sit arbejde i et udviklingsperspektiv over tid. Jeg har slet ikke tænkt over den her forskel, men nu betyder det noget. At være en del af 6-byerne.

AAK GIVER MULIGHED FOR AT UDVIKLE SIG INDENFOR DEN POLITISKE ARENA...

”

På papiret er det jobbet identisk [Aarhus Kommune versus tidligere job i anden kommune], men det er usammenligneligt, fordi man i Aarhus er langt bedre understøttet af stabsfunktioner, når lovgivningen skal omsættes. I de mindre kommuner kommer lovgivningen direkte ind til dem, der sidder i driften. Her i Aarhus er apparatet bare et helt andet, der er mange ting, man ikke skulle tænke på. De små kommuner vil nok slå sig på, at man er tæt på det politiske niveau – den lidt mere uformelle tone blandt lokalpolitikere, hvor der kun er de hænder, der er. Det gør man ikke her i Aarhus, samarbejdet er anderledes her, men det er mere ... givende at arbejde her og en klar fordel, hvis man skal udvikle sig i den politiske arena – for man udvikler sig mere her, fordi det skal igennem flere led, og der er hele tiden servicetjek af den praksis, vi har – man lærer mere, men det kommunikeres ikke. Derfor kunne være interessant at definere, hvordan man er tæt på det politiske niveau her. For det tror jeg, der er mange, der er optaget af...

INTERNT

DER ER EN FORESTILLING OM AT ET LEDERJOB ER MERE KRÆVENDE I AARHUS KOMMUNE

”

Jeg har en forestilling om, at det er må være væsentligt sværere at være leder i Aarhus Kommune. Ville mine lederkompetencer kunne omsættes til Aarhus? Det tænkte jeg meget over. Det kunne man godt fremhæve mere – der er en forskel ja, men her er en helt anden struktur, her i Aarhus, som fungerer og gør ens lederjob langt mere håndgribeligt. Det skal bare beskrives på en positiv måde.

MEN MAN GRIBES AF ET SYSTEM

HIERARKI OG MANGLENDE SAMARBEJDE

”

Jeg har slået mig lidt på Aarhus Kommune. Det er så stor en maskine. Der er lang vej fra én selv til den øverste ledelse. Det er så svært at gennemskue arbejdsgangen. Og man er bange for at kortslutte i hierarkiet. Jeg anede ikke, om den virkelighed, vi stod i, om nogen anede det i de højere lag. Jeg oplever meget hierarki og meget opdelte enheder i Aarhus Kommune. Jeg synes, det er meget stift system. Jeg har været vant til at arbejde sammen på kryds og tværs, og tænker det umuligt at lave en ordentlig løsning uden at arbejde sammen med eksempelvis familieafdelingen. Og det synes jeg godt nok er langsommeligt herinde. Og svært at få folk i tale. Der er intet samarbejde med andre magistrater. Og jeg synes, det ville give så god mening at have et samarbejde. Det er der jo ingen, der synes er en dårlig ide, men det er svært i en stor maskine. Tingene tager godt nok lang tid. Her er meget høj faglighed. Fordelen ved at være store er en højere grad af specialisering.

”

Der er en tendens til, at man gerne vil gøre, hvad man plejer...

INTERNT

INDIVIDUELLE TILRETTELAGTE FORLØB OG GODER → FASTHOLDELSE

”

Jeg har da mistet nogle medarbejdere, som jeg har sendt på lederkursus – og det er jo irriterende, men synes også, det er godt, de udvikler sig. Så kan man håbe det er inden for Aarhus Kommune-familien. Men jeg synes da, det er ærgerligt, vi ikke lige havde en åbning her. Jeg har dialog med dem og undersøger, om de kan komme på diplom for at understøtte dem, selvom de ikke har en officiel titel, og der tror jeg der er forskel mellem magistraterne. [...] Generelt forstår jeg ikke hvorfor man ikke har nogle talentbobler på tværs af magistraterne – især når der er ledere højere end driftsledere. Og så individuelle forløb, goder og opfølgning – vi kunne spare så meget ved at være mere up front med vores medarbejdere. Det har jeg oplevet bedre, der hvor jeg kommer fra. Eksempelvis når man er på barsel – så lav opfølgning. Man føler, at de savner én, og man får lyst til at blive. Og kurser. Vi kan næsten uddanne folk til at tage væk, da de får kompetencer, de ikke kan udleve – og de får at vide, at de ikke skal blive leder for deres egne medarbejdere...

INTERNT

SMAGSPRØVE SKABER AMBITIONER

”

Hende, der var konstitueret leder før, jeg kom... Jeg spurgte hende selvfølgelig, hvorfor hun ikke havde søgt min stilling, og hun svarede, at hun slet ikke havde de ambitioner. Men nu siger hun faktisk, at det er svært at gå tilbage til gulvet, når man har prøvet andet. [...] Jeg tror, hun er, som jeg var. Hun vidst ikke, at det er noget for hende. [...] Jamen, det er det med indflydelse og en anden indsigt i tingene. Og at man på den måde bliver en del af en anden enhed.

INTERNT

FAGLIG SPECIALISERING MED ENGAGERENDE MEDARBEJDERE

”

Jeg ville fremhæve fagidentiteten i Aarhus, fordi den er så stærk. Her er det hele etableret inden for den faglige del. Medarbejdergrupperne er dannet, man kender ledelseshierarkiet, man er en del af et magistrat med en rådmand. Altså man sætter sig ned i en supertanker. Jeg er gået fra generalisering til en specialisering. Og medarbejderne har holdninger til hvordan kommunen bevæger sig, fordi de har været der så længe, og det fortæller også, at det er en arbejdsplads, man har lyst til blive på i mange år.

”

Som almindelig borger synes jeg, det er en by, der tænker i udvikling. Det udspiller sig i at være kulturby, i arkitekturen, her er store projekter... Jeg tænker på Aarhus som en modig by. Som arbejdsplads tænker jeg på høj faglighed. Men de skal huske at indtænke fleksibilitet.

→ SUPERTANKER

- Der er ikke den store fortælling om Aarhus Kommune – men til forskel fra de to tidligere magistratsafdelinger kommer der nogle forestillinger om, at man har en forventning om, at det må være de bedste, der søger mod Aarhus som arbejdsplads, og at det måske er en smule djøfiseret. Det tyder på, at de to informanter oplever, at deres job er tættere på Aarhus Kommune som arbejdsplads, og dermed i mindre grad tilknyttet en institution.
- Det, som fremhæves særligt positivt ved at arbejde i Aarhus Kommune, er, at man får mulighed for at være på forkant, fordi man er blandt de 6-byer og Aarhus Kommunes størrelse og system muliggør, at man kan udvikle sig inden for den politiske arena på en anden måde end de mindre kommuner – ukendte drivere, som vurderes vigtig, hvis man interesserer sig for det politiske område. Herudover kan der være en forestilling om, at arbejdet som leder kan være mere krævende, hvilket kan afholde én fra at søge stillingen, men realiteten er, at man bliver positivt overrasket over det system, der møder én, som gør ens lederjob nemmere.
- Derimod opleves Aarhus Kommune også som stift, hierarkisk og for lidt fokus på samarbejde og fornyelse, men til gengæld fremhæves den høje faglighed og muligheden for specialisering.
- Igen nævnes dilemmaet omkring lederkursuser uden en plan, men der tilføjes fastholdelsesinitiativer så som individuelle forløb, goder og opfølgning for at sikre motiverede medarbejdere. At få en smagsprøve på ledelse er også med til at vække nogle ukendte ambitioner.
- Det, som trigger i stillingsopslagene, er faglig specialisering i en engageret supertanker.

TEKNIK & MILJØ

EN STØVET UOPLAGT MULIGHED – HVOR MAN GØR DET RIGTIGE FREMFØR DET FORNUFTIGE

”

Jeg søgte ikke offentligt i starten som studerende. Jeg tror ikke, jeg vidste hvilke muligheder, der var ved det offentlige som bygningsingeniør. Som studerende tror jeg slet ikke, man overvejer det offentlige, men jeg har haft en tanke om, at det var godt nok støvet, både da jeg var studerende, men også da jeg skulle søge her, dengang jeg blev ledig.

”

Jeg havde overhovedet ikke det offentlige inde i billedet, da jeg blev færdig. [Hvorfor?] Jamen min far var offentligt ansat, så der var for meget papir-flytten-rundt, at gøre det rigtige fremfor det fornuftige. Jeg tror ikke, jeg husker, at der var muligheder i det offentlige. Vi var jo rundt og besøge private virksomheder, og det var også private virksomheder, vi skrev speciale om.

WORKLIFE BALANCE

”

Jeg må indrømme, jeg tænkte, nu har jeg også et barn på 3 og et barn på et år. Altså. Min opfattelse dengang var, at det var nok lidt bedre at have en familie og så have et job i det offentlige, hvor der var nogle vilkår frem for det private.

”

Jeg var så presset og slidt, så jeg tænkte, jeg skal have noget, hvor jeg ikke skal køre så langt, og hvor jeg ikke skal arbejde 70 timer om ugen – det må da være i kommunen. Helt ærligt. Det var derfor.

OMDØMMET

MIDLER, INDFLYDELSE OG SPECIALISTMULIGHEDER

”

Sammenlignet med de øvrige magistratsafdelinger, så er det positive, at vi har midler. DOL'en har givet mig en øjenåbner, jeg følte næsten, jeg skulle holde lav profil. Jeg fik en oplevelse af, at vi er en smule forkælede. [...] Jeg ville sælge det på, at vi i mindre grad bliver målt på bundlinjen, og man har stor frihed og strategisk indflydelse, hvis man gider involvere sig. Og muligheden for at specialisere sig, hvilket man ikke på samme måde kan i det private.

EKSTERN

JOBSIKKERHED – PÅ GODT OG ONDT

”

Her er så mange, der brænder dagslys. Jeg har fyret en del medarbejdere, da jeg kom over, og blev mødt med kommentaren ”Ej, det skulle vi have gjort for ti år siden, det der.”

”

Du kan tillade dig mere her, inden du ryger ud, og det synes jeg faktisk er en udfordring. Jeg er afhængig af mine medarbejdere og deres præstationer, for at jeg selv kan levere, og hvis det er så svært at få udskiftet din medarbejderportefølje... hvis jeg overvejer at skifte job, så skulle det være det.

”

Sammenlignet med det private er her langt større jobsikkerhed.

OMDØMMET

BROK, SYGDOM, FOR MEGET FRIHED, LØN OG STATUS

”

Vi har lidt har en brokkekultur, og vi er præget af sygdom. Sammenlignet med det private bliver jeg ikke målt på bundlinjen. Men det er jo både på godt og ondt. Og så er det bare svært at matche ingeniører på løn.

”

*Status tror jeg også har stor betydning. Jeg kan også godt høre mig selv, når jeg mødes med mine gamle studiekammerater. [”Nå er du ved kommunen stadigvæk?”] Jamen det er jeg. Jamen for hel***. Der kan jeg godt tænke, at det er en rolle, jeg gerne vil ud af. Men er det så bare på grund af andre, når nu jeg selv har det fint? Men der ligger noget der. Jeg har ikke lyst til at sidde og brillere. Man tror, at når man er ved kommunen, så er det så der, man kan være. Det var da så det job du kunne få.*

EKSTERN

INTERNT KULTURARBEJDE OG SKABELSE AF AMBASSADØRER

”

Jeg er heller ikke god til at sælge det selv, det tror jeg faktisk jeg vil til at gøre [...] Det handler om at lokke. Vi skal arbejde med ambassadører. Vi skal arbejde med os selv. Vi skal fortælle en bedre historie. Vi vil jo gerne være her – vi søger ikke væk.

INTERNT

GENSKABELSE FOR AT UNDGÅ FORANDRINGER

”

Jeg var til 5-6 samtaler, fordi de ikke troede, at jeg kunne holde ud at være her. [Hvorfor troede de ikke det?] Qua min baggrund. Det er jo en stor fejl, man begår. Der er nogen, der er lidt for hurtige til at dømme nogen ude, der ikke ligner sig selv, og det er jo en fejl. Jeg tror, de er bange for, at jeg kunne være for meget, at jeg ikke havde den fornødne tålmodighed og passe ind i den kommunale kultur, som den opfatter sig selv, og sådan som den er blevet en grundlæggende antagelse om, at det skal være [...] Man ansætter sig selv. Jeg tror, det er fordi, man er bange for at blive udfordret, jeg tror, der er nogen, der føler sig truet af, at de ikke kan stå på det her sikre fundament, at nogen gør kommer og gør det hurtigere og smartere [...] Benytte sig af eksterne rekrutteringsfirmaer i stedet for de her tunge ansættelsesudvalg, som kan bekræfte dem selv og kigge efter det samme. Måske er det ikke politikerne, men de kommunale chefer, der er vokset op i de her rammer, som selv skaber dem.

INTERNT

AT TRÆFFE EN BESLUTNING

”

Der er sådan en indgroet forståelse af, at man kan ikke beslutte noget selv. Først tænker man i regler, så tænker man i alibier – kan jeg komme i klemme på det her? Og så skal man lige lave et notat om det. Så produktet i det her er mere at lave papirer end at få tingene gjort. Alle har næsten altid nogen andre at pege på. Der skal være nogle slagkraftige direktører i en gennemsigtig struktur.

INTERNT

UDDANNER UDEN EN PLAN

”

Vi har faktisk en medarbejder, som gerne vil være leder. Og jeg føler faktisk lidt, at vi holder på hende. Cheferne ved ikke helt, om hun kan varetage jobbet, jeg ved ikke helt, om vi faktisk gør nok, enten få hende væk... det er jo ikke sikkert, det er her, hun skal være leder, men faktisk hjælpe hende videre. ”Altså hvis du gerne vil være leder, og du har været på kursus, men du kan ikke få et lederjob, fordi du ingen erfaring har, og du kan ikke komme på lederkursus, fordi du ikke er leder...” Hun er jo lidt i et limbo. Jeg ville faktisk være rigtig ked af at miste hende.

INTERNT

KULTUR ER PRÆGET AF JANTELOV

”

Kulturen for at pege på mellemledere internt er ikke god. Hvis man har ledelsesambitioner? Så holder man det for sig selv. På grund af Jantelov. "Hanne" har sgu fået nogle hug, fordi hun viste interesse for at komme på noget lederkursus. Man kan også være bange for det. Tænk nu, hvis jeg ikke bliver det. Så kan det føles som et nederlag.

INTERNT

LEDELSE SOM ET FAG

”

Jeg synes, vi glemmer at se ledelse som et fag – se personaleledelse og strategisk ledelse som et fag. Jeg synes, vi har været dårlige til at tage folk, der var fagligt dygtige – specialister – det er en klassisk fejl.

INTERNT

MINDRE FOKUS PÅ JOBSIKKERHED MERE FOKUS PÅ FAGLIG SPECIALISERING

”

Man skal nok ikke sælge jobbet som ”her kan du bare blive.” Der skal lægges mindre på jobsikkerhed, kan jeg godt se, selvom det var det, jeg solgte jobbet på til dig. Fokuser på det faglige stærke miljø af specialister, hvor du kan gøre en forskel og bliv rustet til jobs andre steder – få et karrierekig og en faglig ballast. [...] Vi skal bruge citater fra de mange ledere, vi har rekrutteret fra det private, og fokusere på, at man kommer helt tæt på, der hvor det gør en forskel.

”

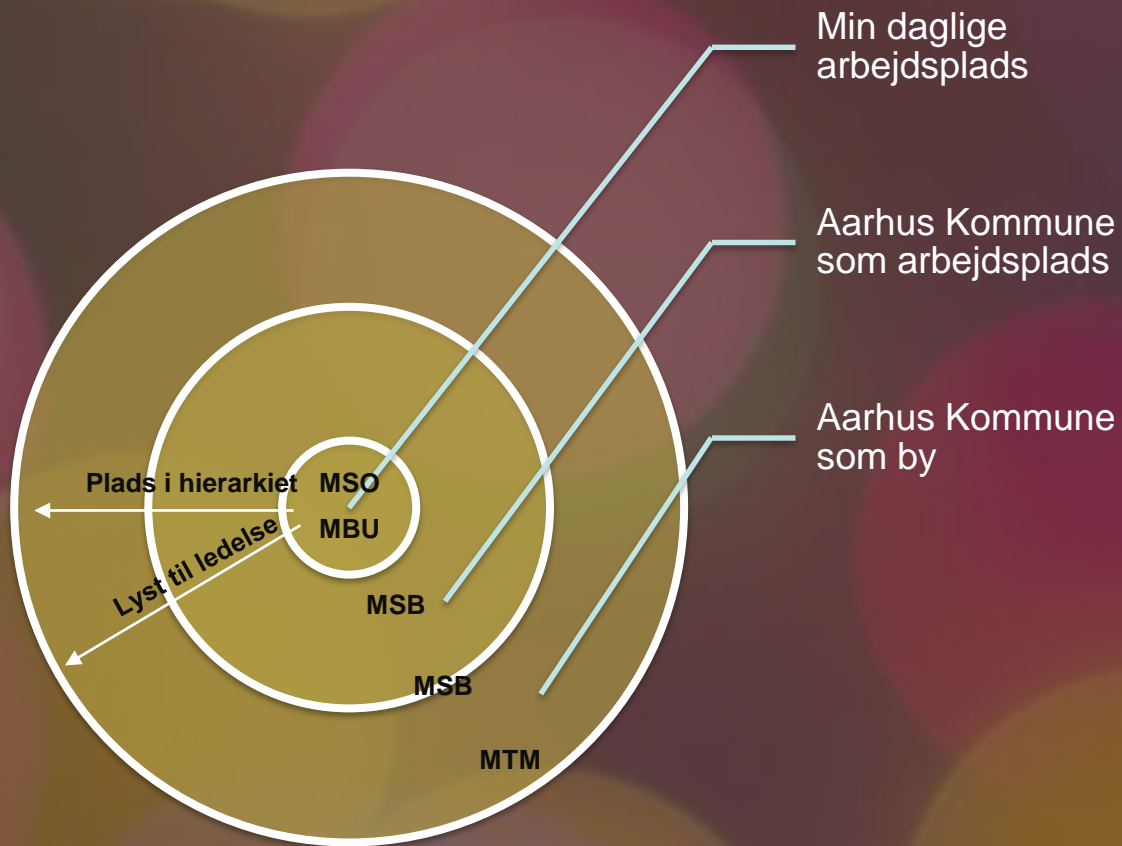
Benytte sig af eksterne rekrutteringsfirmaer i stedet for de her tunge ansættelsesudvalg, som kan bekræfte dem selv og kigge efter det samme. Måske er det ikke politikerne, men de kommunale chefer, der er vokset op i de her rammer, men som selv skaber dem.

EKSTERNE

- Blandt ingeniører opfattes Aarhus Kommune som en støvet uoplagt mulighed – hvor man gør det rigtige fremfor det fornuftige. Det er ikke indtænkt i studiet, og det er umiddelbart ikke noget, man oplever som en relevant mulighed.
- Forestillingen er, at det er nemmere at opnå worklife balance i Aarhus Kommune sammenlignet med det private. Andre styrker, der fremhæves, er, at der rent faktisk er midler til rådighed sammenlignet med andre magistratsafdelinger, at man har indflydelse og specialiseringsmuligheder, som man ikke har i det private. Desuden nævnes også, at kommunen tilbyder større jobsikkerhed, men det er på godt og ondt, da man som leder oplever medarbejdere, som føler sig for sikre, og strukturerne gør det svært at skille sig af med dem.
- Det, som fremstår som de primære barrierer, er derfor for meget frihed, manglende lønmatch og status. Især de to sidste parametre er vilkår, som gør sig særligt gældende for Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø, fordi de i højere grad kæmper med det private arbejdsmarked. I forlængelse heraf erkendes det også, at man selv har svært ved at fremstå som ambassadører, hvilket kunne tyde, på at der er behov for noget kulturarbejde.
- Der nævnes også, at Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø har en tendens til at genskabe sig selv. Man er for fastlåste, og det kan tyde på, at man er bange for forandringer, der udfordrer. Herudover beskrives der en intern kultur, hvor det kan være svært at finde personer, der vil træffe beslutninger.
- Internt er kulturen præget af jantelov, og man kan møde modstand, hvis man viser ledelsesambitioner. Også her er der et dilemma i forhold til at uddanne medarbejdere med ledelsesambitioner, og der bør lægges mere energi i at betragte ledelse som et fag.
- Der bør være mindre fokus på jobsikkerhed og genskabelse af kendte rammer og mere fokus på specialisering.



FÆLLES IDENTITET
&
FORSKELLE



- Jo tættere man er på cirkelns midte, jo mere fjern er Aarhus Kommune som arbejdsplads og som by (ifm. arbejdet)
- Der skal derfor skrues på forskellige knapper i forhold til hvilken magistratsafdeling, man er i og hvor i hierarkiet, man befinder sig
- Jo tættere på cirkelns midte, jo mere er man drevet af indre værdier
- Jo længere oppe i hierarkiet man er, jo mere orienterer man sig mod AAK som arbejdsplads og Aarhus som by
- Jo tættere på cirklen, jo mindre lyst lader det til, at medarbejderne har til ledelse. I ydercirklen konkurrerer vi mere med det private arbejdsmarked

REALITY TJEK

FORTÆLLINGEN ER IKKE HELT SÅ
GENNEMGRIBENDE SOM FORVENTET →
ISÆR INDERST I CIRKLEN → MEN
VISIONEN ER DER → OMDØMMEGAB

IDENTITET

**DER MANGLER KENDSKAB TIL AARHUS
KOMMUNE**

**MED KVALIFICERET KENDSKAB STIGER
AMBASSADØRROLLEN OG STOLTHEDEN**

NY FORTÆLLING

FOKUS PÅ AT KOMMUNIKERE DE GODE
VIRKELIGHEDSNÆRE HISTORIER, SÅ
DER SKABES STOLTHED

IDENTITET

ILDSJÆLE SOM ER DREVET AF INDRE
ENGAGEMENT FOR AT GØRE EN
FORSKEL, MEN BLANDT ANDRE, DER
"PUTTER SIG"

I DET PRIVATE OG YDERST I CIRKLEN HAR
MAN I HØJERE GRAD AMBITIONER OM
YDRE PRESTIGE

FAGLIGHED

DERES VALG AF FAGLIGHED VIDNER OM
INDRE DRIVERE, MEN DET BETYDER
OGSÅ AT HØJ FAGLIGHED ER
AFGØRENDE FOR DEM

IDENTITET

AMBITIØS KOMMUNE

**AT VÆRE EN STOR KOMMUNE BLIVER
MERE ATTRAKTIVT, JO LÆNGERE UDE I
CIRKLEN MAN ER, OG DET KAN NEMT
OPFATTES NEGATIVT**

IDENTITET

SPECIALISERING

MINDRE FOKUS PÅ JOBSIKKERHED (FOR MEGET PLADS), MERE FOKUS PÅ TID OG MULIGHED FOR SPECIALISERING

IDENTITET

LEDELSE SOM FAGLIGHED

OVERVÆLDENDE ENGAGEMENT OG
FOKUS FRA BÅDE MEDARBEJDERE OG
SYSTEM – MEN DER MANGLER
UDVIKLINGSSTRATEGIER MED
MULIGHED FOR SMAGSPRØVE

KULTURARBEJDE

DER SKAL ARBEJDES PÅ AT SKABE
AMBASSADØRER → DELAGTIGGØRELSE
MED KOMMUNIKATION FREM FOR
INFORMATION

IDENTITET

PROFESSIONALISME

BUREAUKRATIET IDENTIFICERES MEN
KAN VINKLES SOM PROFESSIONALISME
I ET SYSTEM, DER FUNGERER

IDENTITET

SKRU PÅ KNAPPERNE

SKRU OP FOR DET LOKALE INDE I
CIRKLEN, SKRU OP FOR DET
ORGANISATORISKE UDE I CIRKLEN

IDENTITET

MSO

Omsorg. Hjertevarme. Gøre en forskel.
Virkelighedsnært og positivt
Ikke stor, men ambitiøs

MBU

Udvikling. Faglighed. Ligestilling.
Gør kulturkløft til bindeled
Ikke stor, men professionel

MSB

På forkant. Udvikling. Specialisering.
Tæt på det politiske
Ikke stor, men supertanker

MTM

Worklife balance. Indflydelse. Specialisering
Flere "private" spilleregler
Mindre fokus på jobsikkerhed