

Mangel på medarbejdere

Toplederperspektiver på den attraktive arbejdsplads



Indhold

Forord	3
--------	---

Ledelsesforskere:

Fem ting, topledelsen kan gøre, når der mangler arbejdskraft	4
---	---

REKRUTTERING

Silkeborg Kommune

Et godt omdømme gør det lettere at holde på dygtige medarbejdere	9
---	---

Lolland Kommune

International rekruttering kræver tværgående indsats	13
---	----

TILKNYTNING

Regionshospitalet Gødstrup

Det skal være attraktivt at være på fuldtid hos os	17
---	----

Vejle og Fredericia Kommuner

God ledelse er afgørende for at sikre medarbejdere nok	20
---	----

INNOVATION

Aabenraa Kommune

Teknologi kan give dobbelt gevinst, når der er mangel på medarbejdere	24
--	----

Odense Universitetshospital (OUH)

Giv innovationen plads til at blomstre	28
--	----

Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse	30
--	----

Mangel på medarbejdere

*Toplederperspektiver på
den attraktive arbejdsplads*

© Væksthus for Ledelse, juni 2024

Projektgruppe:

Christina Nüssler, KL/Komponent

Marie Elisabeth Andersen, KL/Komponent

Henrik Casper, Danske Regioner

Lars Bo Andersson, djøf

Tekst og redaktion:

Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design:

Karen Krarup

Tryk:

KLS Pureprint A/S

ISBN 978-87-94514-23-1

978-87-94514-24-8-PDF



Forord

Den dobbelte demografiske udfordring i kommuner og regioner er velkendt. Der bliver relativt færre i arbejdsstyrken i forhold til antallet af personer uden for arbejdsmarkedet. Samtidig vokser andelen af ældre, herunder ældre der er behandlings- og plejekrævende.

Det betyder, at der i de kommende årtier mange steder i kommuner og regioner vil være udsigt til mangel på kvalificeret arbejdskraft. I en undersøgelse, Væksthus for Ledelse har gennemført, siger mange topledere i de to sektorer, at der allerede nu er stillinger, der ikke kan besættes, opgaver, der ikke kan løses, og mere overarbejde.

Netop topledelse har i denne situation en vigtig opgave med at sætte retning og rammer for, hvordan arbejdskraftudfordringen bedst håndteres. Hvad skal gøres for at rekruttere nye medarbejdere? Hvordan øges motivation og tilknytning blandt de nuværende ansatte? Og hvordan kan innovation og teknologi mindske behovet for arbejdskraft?

Det er hovedtemaerne for denne publikation, der sætter fokus på direktionens ansvar og handlemuligheder. Det er svære spørgsmål, der ikke gives udtømmende og generelle svar på. Seks topledelse deler deres refleksioner over, hvilken rolle de selv har spillet i implementeringen af forskellige typer af indsatser. Og to forskere med dyb indsigt i udfordringerne giver deres bud på, hvad topledelse kan gøre.

Formålet med publikationen er at levere viden og inspiration til den strategiske samtale på direktionsniveau i kommuner og regioner. De konkrete eksempler kan også læses af andre i organisationen, der arbejder med rekruttering, tilknytning og innovation.

Tak til de topledere og forskere, der har delt deres erfaringer, så andre kan få glæde af dem.

Væksthus for Ledelse

Pernille Halberg Salamon
KL/Komponent, formand

Lene Roed
Forhandlingsfællesskabet, næstformand

Fem ting, topledelsen kan gøre, når der mangler arbejdskraft

At konkurrencen om fremtidens medarbejdere spidser til, stiller særlige krav til topledelse i kommuner og regioner. De skal blandt andet sikre lokale ledere et ledelsesrum, afstemme forventninger med politikerne og finde løsninger sammen med andre, siger to ledelsesforskere.

– Udsigten til mangel på arbejdskraft er selvfølgelig på alle offentlige topledere radar. Især uden for de store byer mærkes knapheden allerede tydeligt, og det er vigtigt at forstå, at vi slet ikke har set toppen af udfordringerne endnu. Hvis ikke direktoraterne i denne situation er deres rolle og ansvar bevidst, kan det svække kommuners og regioners evne til at løse deres opgaver i de kommende år.

Sådan indrammer professor Lotte Bøgh Andersen den strategiske opgave, der nu ligger på de kommunale og regionale topledere. Som leder af Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse følger hun sammen med sine kolleger arbejdskraftudfordringen nøje – med et særligt fokus på, hvad den betyder for offentlig ledelse på alle niveauer.

OM FORSKERNE

Lotte Bøgh Andersen – professor i statskundskab, leder af Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Institut for Statskundskab på Aarhus Universitet. Forsker blandt meget andet i ledelse og motivation i den offentlige sektor. Medlem af Ledelseskommisionen og Arbejdstidskommissionen.

Christian Bøtcher Jacobsen – professor i sundhedsledelse samme sted. Forsker blandt meget andet i ledelse, motivation og rekruttering. Medlem af Robusthedskommissionen om rekruttering og fastholdelse i sundhedssektoren.

En af hendes forskerkolleger er professor i sundhedsledelse Christian Bøtcher Jacobsen. Han lægger især vægt på, at manglen på arbejdskraft tvinger topledelse til at orientere sig imod nye måder at løse velfærdsopgaverne på:

– Ingen kan bare blive ved med blot at gøre, som de altid har gjort. Topledelse er nødt til at slå det lange lys til. Vi står på mange måder over for et vildt problem, som kommer til at kræve nye, innovative tilgange. Nytænkningen skal ikke nødvendigvis *udspringe* fra topledelsen, men direktionen har stor betydning for hele organisationens evne til at fungere på nye præmisser. Eksempelvis ved at skabe et ordentligt ledelsesrum til de decentrale ledere, der gør det muligt for dem at eksperimentere og begå fejl, siger han.

Tre typer af indsatser

De to forskere peger på, at der er brug for mindst tre typer af indsatser for at håndtere en situation med mangel på arbejdskraft:

At tiltrække nye – fx ved at få tegnet et troværdigt billede af en attraktiv arbejdsplads, så flere oplever det som en spændende mulighed at vælge en uddannelse, et job eller en lederkarriere her. *Se også artiklen om omdømmeledelse i Silkeborg Kommune på side 9.*

At fastholde flere – fx ved at forbedre de ansattes arbejdsvilkår i bredeste forstand og dermed gøre det mere motiverende at være – og blive – på arbejdspladsen. *Se også artiklen om attraktive job på fuld tid på Regionshospitalet i Gødstrup på side 17.*

Begge typer af indsatser arbejder de fleste kommuner og regioner med, vurderer de to professorer. Derimod savner de opmærksomhed på en tredje type indsats, nemlig hvordan man i

den offentlige sektor arbejder med at **udvælge de rette** medarbejdere. Lotte Bøgh Andersen uddyber:

– Det er vigtigt at sikre et godt fit mellem arbejdsplads og medarbejder. Sat på spidsen kan man sige, at der ikke findes dårlige medarbejdere, kun dårlige match mellem organisation og medarbejder. Det gælder selvfølgelig kompetencer, men mindst lige så meget værdimæssigt. Hvis man ansætter nogen, der ikke deler organisationens værdier, risikerer man, at de ret hurtigt forlader organisationen igen, og så kan mange af de kræfter, man har investeret i at tiltrække og tilknytte medarbejderne, være spildt.

I alle tre typer af indsatser er de konkrete, udførende opgaver typisk forankret ret tæt på den enkelte arbejdsplads, fx hos leder eller chef. Men topledelsen spiller alligevel en helt afgørende rolle for, at hele organisationen er klædt på til at håndtere en situation med mangel på arbejdskraft.

Det vurderer både Lotte Bøgh Andersen og Christian Bøtcher Jacobsen, der udpeger fem indsatsområder, hvor topledelsen virkelig kan gøre en forskel.

1. Sats systematisk på ledelsesudvikling

– Vi ved, at god ledelse er en af de vigtigste forudsætninger for, at medarbejderne oplever, at deres grundlæggende psykologiske behov på jobbet bliver opfyldt. Forskningen viser også, at folk tit forlader en arbejdsplads på grund af dårlig ledelse. Derfor er en systematisk satsning på at udvikle nuværende og kommende ledere måske det allervigtigste, en topledelse kan gøre i en situation, hvor der er mangel på arbejdskraft, siger Lotte Bøgh Andersen.

Ifølge hende gør to tendenser det endnu vigtigere for topledelsen at investere i kontinuerlig ledelsesudvikling.

For det første ambitionen om i højere grad at frisætte de offentlige arbejdspladser fra detaljeret topstyring – og dermed give mere plads til de decentrale ledere og medarbejderes dømmekraft. Det kræver, at der er en tæt-på-ledelse, der kan sætte retning og sikre, at man får prioriteret de rigtige ting.

For det andet ser hun en risiko for, at det bliver sværere at rekruttere og holde på frontlinjelederne i det offentlige:

– Jeg læser med bekymring de undersøgelser, der viser, at en stadig mindre andel af den unge generation har lyst til at påtage sig ledelsesansvar i den offentlige sektor, siger Lotte Bøgh Andersen.

Derfor anbefaler hun toplederne at gøre, hvad de kan for at gøre det attraktivt at være førstelinjeleder – og at klæde lederne godt på til opgaven.

Læs også artiklen om lederudvikling i Vejle og Fredericia Kommuner på side 20.

2. Giv de lokale ledere friere tøjler

Hvis de mange konkrete indsatser for at sikre tilstrækkelig arbejdskraft skal lykkes, kræver det ifølge Christian Bøtcher Jacobsen, at de lokale ledere har et betydeligt handlerum.

Han peger blandt andet på implementering af ny teknologi og integration af internationale medarbejdere som eksempler på, at der er brug for lokal ledelse, der har gode muligheder for at tilpasse og oversætte fælles initiativer, så de giver mening på den enkelte arbejdsplads:

– En detailregulering, som begrænser den decentrale leders og medarbejders råderum, bliver mindre og mindre nyttig, fordi uforudsigelighed samt behov for fleksibilitet og forskellighed er blevet grundvilkår. Derfor kan topledelsen med fordel sætte retning via værdier i stedet for at forsøge at ensrette organisationen med formelle regler, der begrænser den lokale ledelse unødigt, siger Christian Bøtcher Jacobsen.

Også han vurderer, frisættelse og nytænkning rimer dårligt på top- og regelstyring:

– Innovation opstår, når der decentralt er et ansvar og en mulighed for at være med til at løse problemer på nye måder. Derfor er man som topledelse nødt til at løsne tøjlerne, dele ansvaret og tolerere, at det ikke er sikkert, at man lokalt finder de rigtige løsninger i første forsøg.

Læs også artiklerne om teknologi og innovation fra Aabenraa Kommune på side 24 og Odense Universitetshospital på side 28.

3. Afstem forventninger med den politiske ledelse

En vigtig opgave ligger entydigt på topledelsens bord, når det gælder om at skabe rammer for en attraktiv arbejdsplads: dialogen med den politiske ledelse i kommunen eller regionen.

– Det er de folkevalgte, der udstikker den overordnede retning. Og her kan man som topledelse måske godt ønske sig kontinuitet og konsensus, så ledere og medarbejdere har et klart signal at pejle efter. Men politikerne er ikke kun sat i verden for at skabe konsensus, men også for at være uenige og repræsentere forskellige interesser, siger Lotte Bøgh Andersen.

Hun peger på, at det derfor er topledelsens udfordring at sikre, at de legitime politiske slagsmål ikke påvirker organisationen negativt. Eksempelvis ved at forsøge at undgå, at politikerne viser deres uenighed ved at gå i offentligheden og kritisere kommunen eller regionen – eller ligefrem hænge navngivne ansatte ud, fx på sociale medier.

– Toplederen kan jo ikke bestemme, hvad politikerne gør, men de kan være med til at skabe gode rammer for det politiske lederskab. På den måde kan de forsøge at forebygge, at politikerne går i medierne eller på de sociale medier og taler kommunen ned for at opnå en politisk gevinst. Toplederen kan prøve at fremme en fælles forståelse af, at den slags kan have negative

konsekvenser både for kommunens omdømme generelt og for muligheden for at tiltrække og fastholde arbejdskraft, siger Lotte Bøgh Andersen.

Læs også artiklen Mangel på arbejdskraft er – også – direktionens hovedpine på lederweb.dk.

4. Find løsninger sammen med andre

Det er i høj grad fra toppen af ledelsessystemet, at man kan række ud efter potentielle allierede i kampen for at sikre tilstrækkelig arbejdskraft. Det er ifølge de to forskere vigtigt, at knapheden ikke kun bliver den enkelte kommunes, regions eller institutions egen hovedpine, for en del af udfordringerne er ens, og mange af dem vil med fordel kunne løses i bredere fællesskaber.

– Det er for dumt, at hver eneste kommune eller region skal sidde og opfinde den dybe tallerken selv. Måske kunne man samarbejde med naboerne, fx om ledelsesudvikling eller international rekruttering. Men der er også potentiale i at se på et tættere samarbejde på tværs af kommuner og region – ikke mindst nu, hvor vi formentlig står over for større reformer af samarbejde og arbejdsdeling på sundhedsområdet, siger Christian Bøtcher Jacobsen.

Lotte Bøgh Andersen supplerer:

– Der bør være en gensidig forpligtelse til at forsøge at undgå at skade hinanden ved fx at overbyde hinanden på løn. I den her situation er det vigtigt, at man ikke suboptimerer og afkobler sig fra de større fællesskaber, man er en del af. Især når vi mangler personale, er vi nødt til at rykke mere sammen om at løse en fælles opgave, så vi bliver mere effektive, og så borgerne ikke sendes så meget rundt på tværs af forvaltninger, kommuner og regioner.

Perspektiverne i et bredere samarbejde gælder ikke kun internt i den offentlige sektor, men omfatter også det private erhvervsliv og det civile samfund, understreger Christian Bøtcher Jacobsen.

– Der er i mange dele af den private sektor en ret udbredt erkendelse af, at det private og det offentlige er dybt afhængige af hinanden. Så der ligger en vigtig opgave for topledelsen i at

skabe bindinger til erhvervslivet og skabe en fælles dialog om det samlede arbejdsmarked.

Se også artiklen om international rekruttering i Lolland Kommune på side 13.

Også det civile samfund rummer store ressourcer, som ofte bringes på bane, når der er mangel på hænder til velfærdsopgaverne. Eksempelvis at lade pensionerede fagprofessionelle løse udvalgte opgaver og dermed aflaste det faste personale.

– Men vi ved, at det kræver omtanke og "oversættelse", når frivillige skal ind og fungere sammen med de offentligt ansatte. Derfor er det vigtigt, at man fra topledelsen både får det rammesat og overlader et råderum til, at den decentrale ledelse kan få det til at lande godt lokalt. Ellers risikerer man, at det frivillige islæt demotiverer de faste medarbejdere, siger Christian Bøtcher Jacobsen.

5. Tal de offentlige arbejdspladser op

At værne om den offentlige sektors omdømme som en attraktiv arbejdsplads er ifølge Lotte Bøgh Andersen et godt eksempel på en opgave, hvor topledelserne med fordel kunne gå sammen – også på tværs af kommuner, regioner og stat:

– Det er fint, at den enkelte kommune gør sig umage med at være og fremstå som en attraktiv arbejdsplads. Men vi har også brug for omdømmeledelse af den offentlige sektor som *helhed*, så folk opfatter det som et virkelig spændende og meningsfyldt sted at arbejde – og at være leder. Det kan én topledelse ikke sikre alene, men det burde være en ambition for flere at forene kræfterne om den opgave.

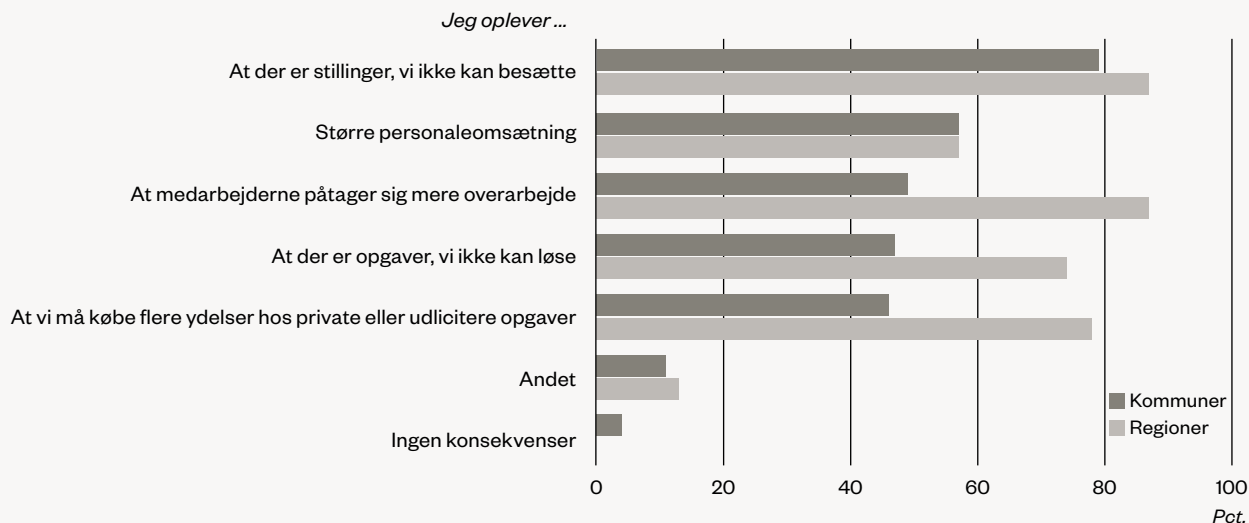
Hun peger på risikoen for, at der tales så meget om pres og problemer i fx sundhedsvæsenet, at der breder sig en negativ opfattelse af, at alt håb er ude. At ingenting fungerer.

– På mange måder har de offentlige arbejdspladser en historie at fortælle, der burde have bred appel – også til de unge generationer: Du gør en positiv forskel for mennesker, og du arbejder for fællesskabet og demokratiet. Selvfølgelig skal problemer ikke forties, men man kan sagtens samtidig på en troværdig måde tale de offentlige arbejdspladser op. Det kunne sektorens topledere godt have som en *fælles* bestræbelse, slutter hun.

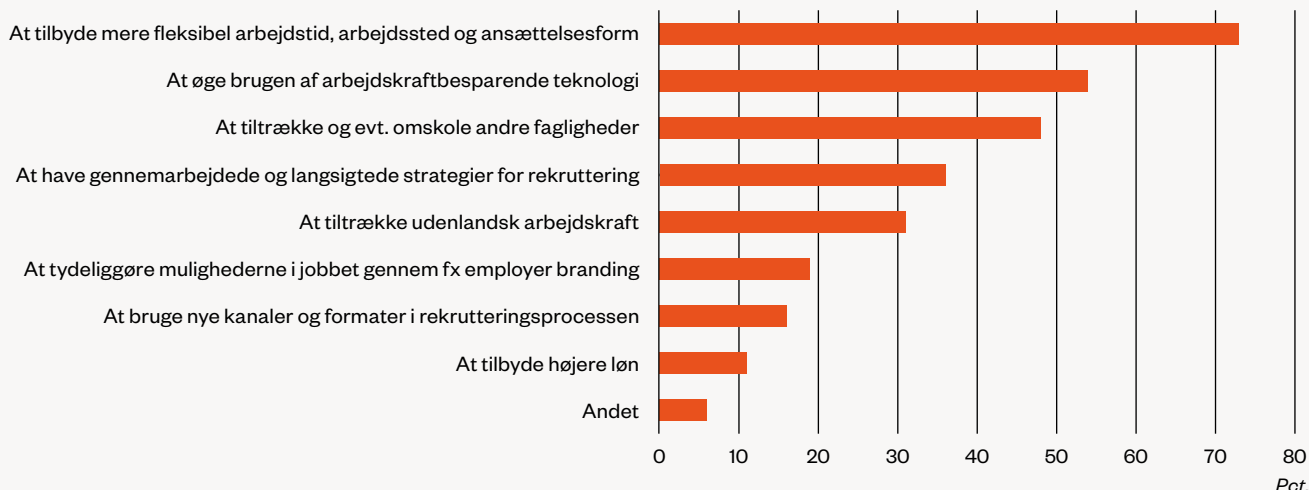
ARBEJDSKRAFTMANGEL

TOPLEDERES VURDERING AF KONSEKVENSER OG INDSATSER

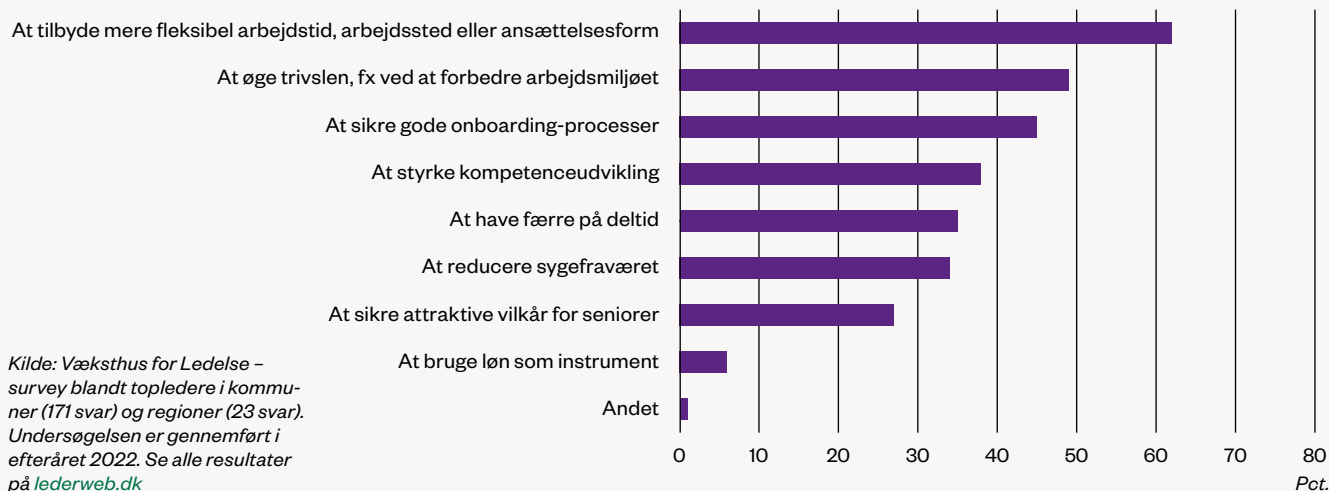
Hvilke **konskvenser** oplever du ved arbejdskraftmangel?
Topledere i henholdsvis kommuner og regioner



De største potentialer i **rekrutteringsindsatser**
Topledere i kommuner og regioner samlet



De største potentialer i **fastholdelsesindsatser**
Topledere i kommuner og regioner samlet



Kilde: Væksthus for Ledelse – survey blandt topledere i kommuner (171 svar) og regioner (23 svar). Undersøgelsen er gennemført i efteråret 2022. Se alle resultater på lederweb.dk



REKRUTTERING



Et godt omdømme gør det lettere at holde på dygtige medarbejdere

At sikre kommunen et ry som en attraktiv arbejdsplads kræver andet og mere end en kommunikationskampagne. Et troværdigt omdømme bygges gradvist op i en åben dialog om alt det, borgerne og medarbejderne oplever i hverdagen – og i den proces spiller topledelsen en vigtig rolle.

Jo, Silkeborg Kommune bruger også plakater i bybilledet, rekrutteringsfilm, merchandise og kreative opslag på Facebook og LinkedIn. Det er nødvendigt for at gøre de kommunale job synlige i en tid, hvor der er rift om medarbejderne på store dele af arbejdsmarkedet.

Men det er slet ikke det vigtigste i kommunens bestræbelser på at fremstå som en attraktiv arbejdsplads. Det er den systematiske indsats for at skabe tillid blandt borgerne til, at kommunen løser sine opgaver på den bedst mulige måde – også kaldet omdømmeledelse.

For hvis kommunen som helhed igen og igen bliver fremstillet i et dårligt lys i offentligheden, så smitter det af på medarbejderne. De kan føle sig kollektivt hængt ud, selv om der måske kun var problemer i ét hjørne af én institution. Det gør det ikke blot sværere at tiltrække nye, dygtige medarbejdere, men også at holde på dem, man har.

Involvering er afgørende

For ti år siden var det de negative historier om kommunen, der massivt dominerede både i de traditionelle og de sociale medier. Derfor indledte topledelsen dengang et langsigtet arbejde med at forbedre kommunens omdømme.

Dels ved at blive bedre til at håndtere kriser og dårlige sager, dels ved i højere grad at opdage og formidle de positive fortællinger om alt det, der fungerer rigtig godt. Og selv om initiativet udsprang fra direktion og koncernledelse, har det været afgørende at få den måde at tænke på masseret ind på alle niveauer i ledelseskæden.

– God omdømmeledelse drejer sig først og fremmest om at involvere dem, det handler om. Vi kan ikke undgå, at der opstår problemer, men vi kan sørge for, at der tales åbent, ærligt og

konstruktivt om dem. Det gælder lige fra førstelinjelederne og hele vejen til det politiske niveau – og både på de indre linjer, og når vi møder borgerne og medierne, siger kommunaldirektør Lone Lyrskov.

At skabe en troværdig fortælling

I dag står kommunen da også ifølge hende med et langt bedre omdømme end tidligere – både blandt borgere og medarbejdere.

Det skyldes ikke kun en bedre håndtering af de negative historier, men også at det er lykkedes at opbygge en troværdig fortælling om kommunen som en attraktiv arbejdsplads.

– Det er ikke kommet af sig selv. Vores ledere gør en kæmpe indsats for at skabe nogle gode vilkår, så medarbejderne oplever job med mening, faglige udfordringer og gode rammer for at samarbejde. Vi ved, at dét er helt afgørende for, at de finder en arbejdsplads attraktiv. Derfor er det også det, vi lægger vægt på at skabe – og prøver at kommunikere, siger Lone Lyrskov.

At tale de kommunale arbejdspladser op er ifølge hende ikke noget, kommunen kun gør for at tiltrække nye medarbejdere. Målgruppen er i lige så høj grad de nuværende medarbejdere. Både for at anerkende betydningen af deres indsats, og fordi tilfredse og stolte medarbejdere er de bedste ambassadører for kommunen – også som arbejdsplads.

– Kommunen er den største arbejdsgiver i Silkeborg, og det har stor betydning for borgernes syn på os, hvad medarbejderne siger om deres arbejdsplads. Hvis de fortæller om meningsfulde opgaver, god ledelse og dygtige kolleger, så har det jo en helt særlig troværdighed. Vi er meget opmærksomme på, at med-

”

Vi er meget opmærksomme på, at medarbejderne er vores stærkeste kort, når det gælder omdømme. Det er altså ikke mig som kommunaldirektør.

Lone Lyrskov, kommunaldirektør

arbejderne er vores stærkeste kort, når det gælder omdømme. Det er altså ikke mig som kommunaldirektør, siger Lone Lyrskov.

Hun understreger samtidig, at det ikke nytter noget at lave et skønmaleri af virkeligheden på de kommunale arbejdspladser:

– Selvfølgelig kan vi i den positive kommunikation komme til at fremstå lidt for lyserøde. Men så skal vi nok få det at vide – enten af de faglige organisationer eller af borgerne. Og så tager vi en åben drøftelse af, hvad vi måske ikke gør godt nok, siger hun og fortsætter:

– I forhold til de svære rammer og vilkår, kommunerne har, og det arbejdspress, vores medarbejdere helt naturligt oplever i dagligdagen, så viser vores seneste trivselsmåling en høj trivsel hos langt de fleste medarbejdere. Det bekræfter mig i, at vi har et godt udgangspunkt for at fortælle en troværdig historie om Silkeborg Kommune som en attraktiv arbejdsplads, siger hun.

Klæd politikerne godt på

Topledelsen har ifølge kommunaldirektøren en vigtig opgave i at være i tæt dialog om den attraktive arbejdsplads – både med ledere og medarbejdere og med de folkevalgte.

Udover dialogen på de formelle møder i ledelses- og samarbejdssystemet sørger direktionen også for med jævne mellemrum at tage sammen ud i frontlinjen:

– Så tager vi ud en eftermiddag og besøger en tre-fire institutioner. Taler med lederne og medarbejderne om, hvad de er optaget af. Der kommer stort og småt frem, og det giver os en bedre fornemmelse af, hvad vi kan gøre for, at de kan trives og lykkes med deres opgaver, siger Lone Lyrskov.

Direkte dialog er også nøgleordet i forhold politikerne. Direktionen og HR orienterer løbende og fx på temamøder om rekruttering og tilknytning på de store velfærdsområder. Hvor går mange snart på pension? Hvor er der ubesatte stillinger? Hvad er de største udfordringer i rekrutteringen? Osv.

– Det er meget vigtigt, at de føler sig godt klædt på til at forstå, hvor problemerne er henne, og hvordan vi forsøger at løse dem. Vi gør meget for at betrygge dem i, at vi arbejder seriøst med det. Det er også vigtigt at understøtte dem i så vidt muligt at "tale kommunen op". Både ved at fortælle de mange gode historier, vi har, og ved at kommunikere hensigtsmæssigt, når en krise rammer, siger Lone Lyrskov.

Det handler ifølge hende blandt andet om, at dårlige enkeltsager ikke får lov til at skævvride billedet af et helt område. Herunder at relevant kritik handler om sagen og ikke bliver rettet personligt mod bestemte personer eller personalegrupper.

”

God omdømmeledelse drejer sig først og fremmest om at involvere dem, det handler om. Vi kan ikke undgå, at der opstår problemer, men vi kan sørge for, at der tales åbent, ærligt og konstruktivt om dem. Det gælder lige fra førstelinjelederne og hele vejen til det politiske niveau.

Lone Lyrskov, kommunaldirektør

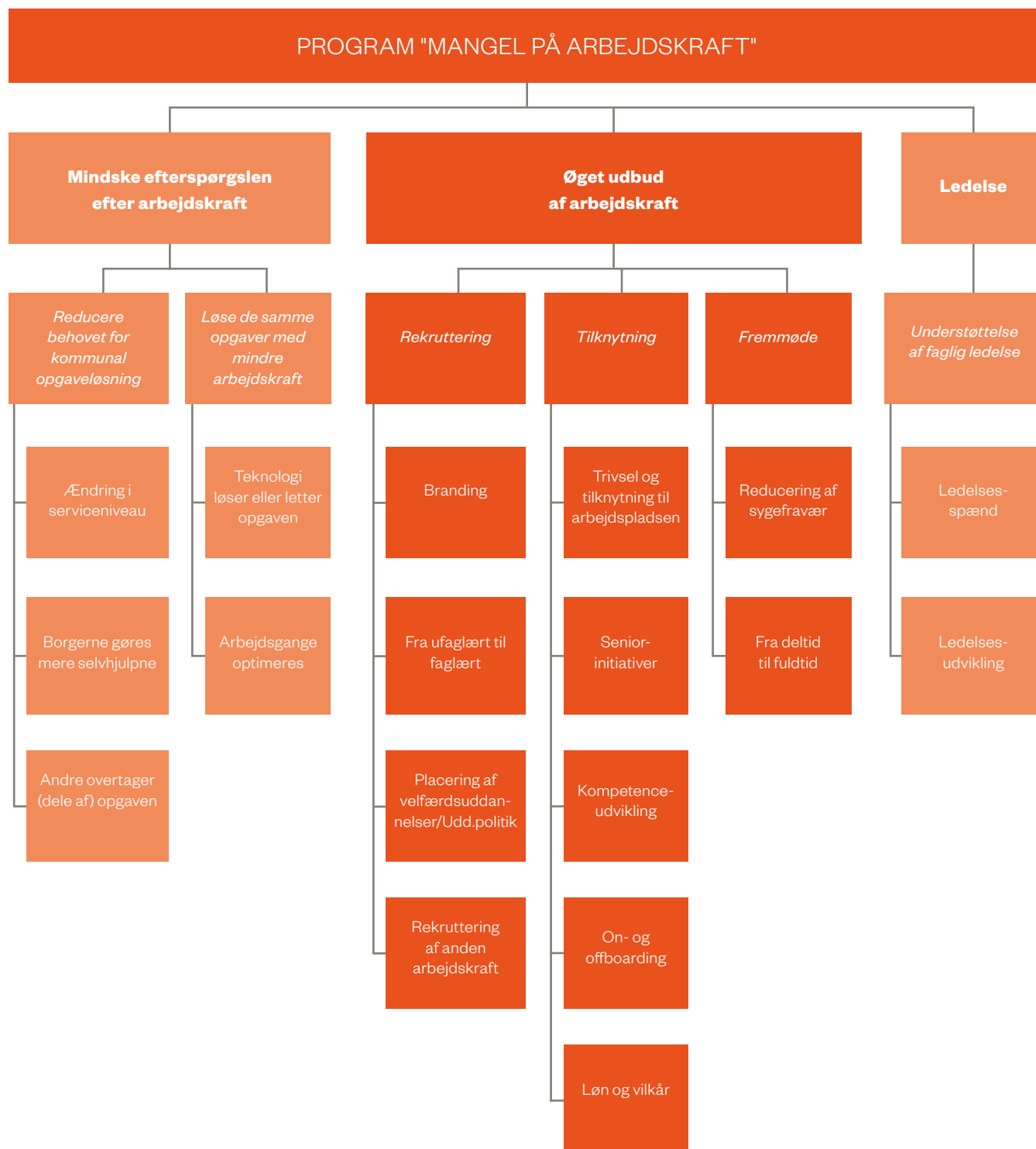


SILKEBORGS ARBEJDSKRAFTPROGRAM

Silkeborg Kommune har organiseret sit arbejde med at sikre tilstrækkelig kvalificeret personale i et fælles program.

Branding er ét af elementerne i denne indsats. Ikke fordi det i sig selv kan skaffe den manglende arbejdskraft, men fordi de gode historier om job med mening betyder noget for stoltheden hos nuværende medarbejdere og derfor kan bidrage til, at flere føler en større tilknytning til arbejdspladsen.

Konkrete resultater i rekrutteringen har det til gengæld blandt andet givet, når kommunen har været opsøgende på fx uddannelsesinstitutioner, mødt kandidaterne personligt og gjort det nemt for dem at søge ledige job.



”

Det er vigtigt, at alle involverede forstår, hvorfor indsatsen er vigtig, også i et større perspektiv. Her på Lolland er dét perspektiv vores store demografiske udfordring, der er helt afgørende for vores fremtidige udvikling.

Thomas de Richelieu, direktør, Lolland Kommune



International rekruttering kræver tværgående indsats

Det rummer mange udfordringer at finde, screene, modtage, ansætte, sprogundervise og onboarde sosu-medarbejdere fra andre europæiske lande. Politisk prioritering, bred forankring og god kommunikation er nogle af forudsætningerne for at lykkes, siger frontløberne i Lolland Kommune.

"Lollands demografiske udvikling medfører et omfattende og akut rekrutteringsbehov på social- og sundhedsområdet (...) Fortsætter denne udvikling uden indgriben, vil Lolland Kommunes ældresektor om få år ikke kunne løfte sine lovpligtige opgaver."

Så skarpt er behovet for at nytænke rekrutteringen til sosu-området formuleret i den projektplan, der blev én del af svaret på en politisk beslutning helt tilbage i 2019: Der skulle sættes målrettet ind på at forsøge at rekruttere international arbejdskraft – ikke bare til ældreområdet, men til hele øens arbejdsmarked.

Derfor blev international rekruttering og bosætning udpeget til et af kommunalbestyrelsens otte såkaldte fyrtårnsprojekter. Det vil sige indsatser, som der prioriteres både økonomiske midler, ekstra politisk bevågenhed og administrative kræfter til at få til at lykkes. En del af fyrtårnsindsatsningen er et pilotprojekt om rekruttering til sosu-området, som også har til formål at høre og dele erfaringer med det lokale erhvervsliv om international rekruttering. *Se også faktaboksen International rekruttering i Lolland Kommune.*

I hvilken grad rekrutteringen specifikt til sosu-området så er lykkes, er det endnu for tidligt at vurdere, fortæller sektorchef for Strategi og Politik, Birgitte Rønnow, der er formand for projektets styregruppe. Der forestår nemlig en evaluering, som både skal se pilotprojektets erfaringer i en større sammenhæng og definere en relevant målestok for succes.

Derimod er der ikke tvivl om, at kommunen som frontløber på området har høstet værdifulde erfaringer, som den kan bruge fremover – og som andre kommuner måske kan lære af.

”

Hvis der havde været for meget politisk polemik og uenighed om satsningen, tror jeg, at det havde været svært at få så mange parter til at prioritere det tætte samspil, der er nødvendigt.

Thomas de Richelieu, direktør

En vild, tværgående ledelsesudfordring

Den måske vigtigste erfaring er, hvor meget international rekruttering til sosu-området er vævet sammen med andre aktører og sektorer i kommunen.

Det gælder selvfølgelig Sektor for Ældre og Sundhed og Sektor for Strategi og Politik, der har ansvaret for sosu-projektet. Men også arbejdsmarkedschefen og HR-chefen sidder med i styregruppen, og det samme gør direktøren for sosu-uddannelserne i området. Og på det mere operative niveau indgår også Lolland Sprogskole samt medarbejdere fra blandt andet Kultur og Fritid.

Thomas de Richelieu er direktør i Lolland Kommune med særligt ansvar for såvel Ældre & Sundhed som arbejdsmarkedsområdet. Han peger på, at netop i et projekt med så stor kompleksitet og behov for koordination har det været afgørende med et meget tydeligt politisk commitment.

– Hvis der havde været for meget politisk polemik og uenighed om satsningen, tror jeg, at det havde været svært at få så mange parter til at prioritere det tætte samspil, der er nødvendigt, siger han.

Som direktør har han derfor set det som sin rolle dels at holde byrådet godt orienteret, dels at understøtte styre- og arbejdsgruppen i deres arbejde, når der har været særlig behov for det:

– Og der *har* været udfordringer undervejs. Det er uundgåeligt i den slags komplekse projekter, hvor både problemer og løsninger går på tværs af sektorerne. Det handler meget om at skabe en fælles klarhed over, hvad der er den strategiske ramme, og hvad det er særligt vigtigt at prioritere for at nå i mål. Og så skal man være tilpas agil til, at man kan evaluere og justere kursen undervejs i takt med, at man høster erfaringer med, hvad der virker, siger direktøren.

Derfor er det også ifølge direktøren vigtigt, at der bliver prioriteret de nødvendige ressourcer til den type af strategiske satsninger:

– Vi har brugt forholdsvis mange ressourcer på at gennemføre det her. Vi er generelt gode til at prioritere det, der er vigtigt, og at følge de ting, vi sætter i gang, meget tæt og helt til dørs, siger han.

Husk det strategiske perspektiv

Ifølge Thomas de Richelieu har det givet projektet et stærkt rygstød, at det ikke bare var en enkeltstående indsats, men tværtimod indgik i en større strategisk dagsorden:

– Det er vigtigt, at alle involverede forstår, hvorfor indsatsen er vigtig, også i et større perspektiv. Her på Lolland er dét perspektiv vores store demografiske udfordring, der er helt afgørende for vores fremtidige udvikling. Pilotprojektet om international rekruttering skal derfor ses som ét led i den samlede transformation af vores geografiske område, som vi stræber efter.

”

Vi er nødt til at sætte ind på alle fronter for at sikre, at vi også på lang sigt har de medarbejdere, vi har brug for. For ofte er alternativet til en ny kollega fra et andet europæisk land ikke en fra Lolland, men slet ingen.

Thomas de Richelieu, direktør

”

Især i de første rul fik vi nok ikke forklaret helt ud i driften, hvorfor vi sætter det her i gang, og hvad den internationale rekruttering ville betyde for dem.

Birgitte Rønnow, sektorchef

I den bredere indsats om rekruttering til Lolland rækker samarbejdet da også ud over den kommunale organisation. Det favner både den lokale erhvervsorganisation, handelsorganisationer, lokale virksomheder, et frivilligt netværk for nye udenlandske tilflyttere og mange andre aktører i lokalsamfundet, der alle er vigtige for at sikre, at nye borgere bliver bedst muligt integreret i lokalsamfundet.

– Men det er ikke bare et spørgsmål om, hvilke parter der skal involveres for at få sådan en samlet indsats til at lykkes. Det handler også om, hvad vi som kommune skal gøre anderledes, når der kommer flere og flere internationale medarbejdere og deres familier hertil. Hvad vil det betyde for skole- og dagtilbudsområdet? For borgerservice? Og hvad med hele den måde, vi integrerer nye borgere på – en indsats, der hidtil har været meget tilpasset flygtninges situation og behov?

En af de ting, kommunen allerede for tre år siden har valgt at gøre anderledes for at tilpasse sit servicetilbud, er at etablere en international folkeskole. Den har stor søgning og bliver udvidet fra næste skoleår.



Behov for god kommunikation

På især et punkt kunne projektet med fordel have prioriteret flere kræfter: i kommunikationen med ledere og medarbejdere tæt på driften. Det vurderer både Thomas de Richelieu og Birgitte Rønnow. Hun fortæller:

– Især i de første rul fik vi nok ikke forklaret helt ud i driften, hvorfor vi sætter det her i gang, og hvad den internationale rekruttering ville betyde for dem. For det er klart, at det kræver noget mere at modtage en medarbejder, der først lige er begyndt at lære det danske sprog og samfund at kende – selv om de kommer med et stort gå-på-mod. Det er vi med tiden blevet bedre til at kommunikere om og finde løsninger på.

Hertil kommer, at ældreplejen er en sektor under et vist pres i hele landet, og Lolland Kommune er bestemt ingen undtagelse. Også derfor er det ifølge Thomas de Richelieu ekstra vigtigt at forklare, hvorfor indsatsen er vigtig og nødvendig – også i dialog med medarbejdernes organisationer:

– De er selvfølgelig optaget af, at vi ikke begynder at rekruttere internationalt i stedet for at uddanne, rekruttere og fastholde dem, vi allerede har. Men jeg oplever, at også fagbevægelsen har anerkendt præmissen: At vi er nødt til at sætte ind på alle fronter for at sikre, at vi også på lang sigt har de medarbejdere, vi har brug for. For ofte er alternativet til en ny kollega fra et andet europæisk land ikke en fra Lolland, men slet ingen.

Det er nu op til de folkevalgte i Lolland Kommune at beslutte, hvor meget der skal sættes på international rekruttering på længere sigt. Den foreløbige indsats har både skaffet nye medarbejdere og givet forvaltningen en god fornemmelse af, hvad der er vigtigt og vanskeligt.

– Vi har investeret mange ressourcer i at blive klogere på potentialerne i en strategi, som jeg tror, at mange både offentlige og private arbejdspladser overvejer eller allerede afprøver. Men det er også en indsats med store risici for den enkelte arbejdsgiver, fordi nogle af de internationale medarbejdere jo tager hjem igen eller drager videre. Måske kunne vi finde en model, hvor vi som samfund var mere fælles om at bære investeringen og gevinsten ved at tiltrække internationale medarbejdere, slutter Thomas de Richelieu.

INTERNATIONAL REKRUTTERING I LOLLAND KOMMUNE

Lollands Kommune besluttede i 2019 at iværksætte en målrettet rekruttering af udenlandsk arbejdskraft gennem to delprojekter rettet mod:

1. internationale borgere bosat uden for Danmark – aktuelt med fokus på borgere fra EU/EØS-landene
2. internationale borgere bosat i kommunen – med sigte på at kvalificere dem til at gennemføre en sosu-uddannelse.

I delprojekt 1 slås stillingerne op i Europa. Samtaler med interesserede foregår online, og kvalificerede kandidater inviteres på et todages ophold i Lolland Kommune for at afstemme forventninger og afholde grundigere ansættelsesinterview. Sprogundervisning er et centralt element i projektet. Alle ansatte følger et onlineforløb inden ankomst til Lolland, et intensivt forløb på cirka fire måneder, når de ankommer, og derefter modtager de undervisning i arbejdstiden/fritiden. I løbet af to år forventes de at afslutte en danskuddannelse. Der er også et omfattende og obligatorisk onboardingforløb på fire måneder.

På hvert af de to første hold blev der ansat 15 internationale medarbejdere. I alt 17 af dem er stadig ansat i kommunen. Tredje hold med 7 deltagere startede 1. marts 2024.

Delprojekt 2 gennemføres i samarbejde med lokale sosu-skoler under titlen "Vejen til SOSU". Deltagerantallet varierer fra hold til hold.

Pilotprojektet skal ses i tæt sammenhæng med Lolland Kommunes fyrtårnsprojekt "International rekruttering og Bosætning", der både omfatter offentlige og private virksomheder i hele kommunen.



TILKNYTNING



Det skal være attraktivt at være på fuldtid hos os

Det er lykkedes at hæve andelen af fuldtidsansatte markant. Alle stillinger skal slås op som fuldtid, men topledelsen har også fokus på fleksible løsninger, som kan gøre det attraktivt for flere at gå op i tid. Det er afgørende at lytte til afdelingernes og medarbejdernes behov, siger den sygeplejefaglige direktør.

Da Danske Regioner for ti år siden opstillede den målsætning, at 80 pct. af de ansatte i regionerne skulle være på fuldtid, lå andelen på hospitalerne i Region Midtjylland i gennemsnit cirka midt i halvtredserne. I dag har Regionshospitalet Gødstrup målet i sigte: 74 pct. af alt personale er i dag ansat i 37 timersstillinger. Det er et usædvanligt højt niveau i en sektor, hvor deltidsansættelser i mange år har været normen – bortset fra på lægeområdet.

Et af virkemidlerne i fuldtidsindsatsen har været en politisk beslutning om, at alle nye stillinger på regionens hospitaler skal slås op med sigte på fuldtidsansættelse. Den beslutning gjaldt således også regionshospitalerne i Herning og Holstebro, der i 2022 blev forenet i det nye Regionshospital Gødstrup.

Det har ifølge HR-chef Lasse Hansen krævet en vedholdende ledelsesmæssig opmærksomhed at implementere den nye praksis. Blandt andet fordi det har været afgørende at insistere på, at alle afdelinger og specialer var omfattet.

Fuldtidsprincippet gælder stadig, og der er fortsat en struktureret og databaseret dialog med afdelingsledelser og HR om, hvordan fuldtidsandelen udvikler sig. Men det ledelsesmæssige fokus har flyttet sig, fortæller Rikke Degn, der har haft posten som sygeplejefaglig direktør i det sidste halvandet år:

– Jeg vil gerne prøve at vende det om, så det også handler om, hvordan vi kan gøre det attraktivt at være på fuldtid – og så have en nysgerrig dialog med ledelserne og i MED-systemet om, hvordan vi kan arbejde med dét.

Lyt til bøvler og bekymringer

Som topleder prøver Rikke Degn blandt andet at fremme dialogen om, hvordan man kan gøre den traditionelle arbejdstilrettelæggelse bedre og mere fleksibel for medarbejderne. For

bag ved medarbejdernes ønske om deltid ligger der ifølge hende ofte et behov for netop øget fleksibilitet:

– I sundhedsvæsenet har der været en meget konservativ tilgang til, hvordan især plejepersonalet arbejder. Det har været skemalagt, at de møder fra 7-15, fra 15-23 og fra 23-07. Sådan har det altid været, men behøver det at være sådan? Vi skal selvfølgelig dække døgnnet, men vi kan måske godt bløde de meget faste rammer op og efterkomme individuelle behov, hvis en medarbejder fx har brug for at møde 8.30 for at få hverdagen til at hænge sammen.

Hun fortæller også, at når nogen overvejer at gå fra deltid til fuldtid, så er en af de største barrierer, at de er bekymrede for muligheden for at kunne komme ned i tid igen, hvis behovet opstår.

Fremfor at presse bestemte løsninger igennem gælder det ifølge Rikke Degn om at lytte ordentligt til både medarbejdernes behov og afdelingernes bekymringer.

”

Man kan simpelthen ikke overvurdere betydningen af at involvere medarbejderne. Vi skal lytte til dem og tage det alvorligt, når de siger, at der er noget i det her, der er svært. Som bøvler.

Rikke Degn, sygeplejefaglig direktør

”

Vi vil gerne give et større lokalt spillerum til at gøre fuldtid attraktivt for flere. Det kræver, at vi løbende er i dialog med lederne om deres ønsker til og erfaringer med alternative løsninger.

Rikke Degn, sygeplejefaglig direktør

– Man kan simpelthen ikke overvurdere betydningen af at involvere medarbejderne. Vi skal lytte til dem og tage det alvorligt, når de siger, at der er noget i det her, der er svært. Som bøvler. Vi skal se, om vi kan tage hensyn til det på en anden måde – ved at blive ved med at undersøge det og afsøge nye muligheder.

Hun medgiver, at det kan være en svær kombination på den ene side at holde fast i det centrale princip om fuldtidsansættelser – og på den anden være meget åben, fleksibel og kreativ i forhold til at give afdelingerne udstrakte frihedsgrader til at eksperimentere med at gøre tingene på deres egen måde.

– Men man kan godt være tydelig og insisterende og sige, at det er den her vej, vi skal – og samtidig lytte til ideer og input og prøve at omfavne de løsninger, som ledere og medarbejderne kommer med. Det er jeg meget optaget af, siger Rikke Degn.

Vær nysgerrig på alternative løsninger

– Vi vil gerne give et større lokalt spillerum til at gøre fuldtid attraktivt for flere. Det kræver, at vi løbende er i dialog med lederne om deres ønsker til og erfaringer med alternative løsninger. Lederne skal være ærlige om det, der bøvler. Og vi skal som topledelse ikke bare lukke ned for kritiske stemmer, men se, om der faktisk er noget, vi kan gøre for at komme dem i møde, siger hun.

Nogle afdelinger argumenterer fx med, at flere på deltid giver flere personer til at få dækket alle vagterne.

– Men så må vi gå nysgerrigt ind i det og se, om vi kan nå det samme på en anden måde. I vores kliniske afdelinger tilbyder vi som udgangspunkt ikke vagtfrie stillinger til plejepersonale, men i stedet kombinationsstillinger på tværs af sengeafsnit og klinik. Det betyder, at man kan få fordelt vagterne på flere og samtidig have en høj fleksibilitet, forklarer Rikke Degn.

Når Regionshospitalet i Gødstrup kalder sig Mulighedernes hospital, skal det ifølge den sygeplejefaglige direktør også gælde medarbejdernes muligheder for at have et godt arbejdsliv på fuldtid:

– Det handler om i stort og småt at se muligheder i stedet for begrænsninger. Jeg er meget optaget af, at vi som hospital har og fortjener et ry som en attraktiv arbejdsplads, der er fleksibel på medarbejdernes præmisser. Vi vil gerne udfordre dogmet om, at alt i sundhedsvæsenet foregår på en meget konservativ og fastlåst måde.

Undgå "os og dem"

Arbejdstid og ændringer i arbejdstilrettelæggelsen er et vigtigt spørgsmål for medarbejderne og dermed også for deres organisationer. Derfor er det ifølge Rikke Degn vigtigt løbende at have dialogen med de tillidsvalgte i hverdagen og i MED-systemet.

– For mig er det meget vigtigt at have medarbejderne med, når det handler om arbejdstid. Ellers bliver det let noget "os og dem", hvor vi som arbejdsgivere sætter gang i noget, medarbejderne ikke kan se sig selv i, siger hun.

Som direktør mødes hun med fællestillidsrepræsentanterne og taler om, hvad der rør sig i organisationen. Derudover er der faste møder med fagforeningskredsene i løbet af året, hvor også nye ideer til arbejdstilrettelæggelse kommer på bordet.

– Det er vigtigt, at vi er på forkant med den slags drøftelser. Så nye tiltag ikke kommer som en overraskelse, og så vi kan tage eventuelle bekymringer og indvendinger i opløbet, siger hun.

Hendes fornemmelse er, at fuldtidsspørgsmålet ikke er så kontroversielt som for ti år siden, da reglen om at slå alle stillinger op på 37 timer blev indført.

– Jeg oplever, at de faglige organisationer anerkender og bidrager til bestræbelsen på at gøre et job på fuldtid mere attraktivt for flere. De vil jo også gerne være med til at skabe den fleksibilitet, som deres medlemmer efterspørger, siger Rikke Degn.

”

Det handler om i stort og småt at se muligheder i stedet for begrænsninger. Jeg er meget optaget af, at vi som hospital har og fortjener et ry som en attraktiv arbejdsplads, der er fleksibel på medarbejdernes præmisser.

Rikke Degn, sygeplejefaglig direktør



”

God ledelse er særligt afgørende, når man står i en uperfekt situation, hvor der fx mangler medarbejdere. Så er det ekstra vigtigt, at vi i fællesskab formår at holde fanen højt, finde brugbare løsninger og fortælle de gode historier om alt det, vi lykkes med.

Niels Nybye Ågesen, kommunaldirektør, Vejle Kommune

God ledelse er afgørende for at sikre medarbejdere nok

Dygtige ledere er dobbelt vigtige i en situation med mangel på arbejdskraft. Dels er de afgørende for at kunne tiltrække og holde på medarbejdere. Dels skal de kunne skabe gejst og resultater under vanskelige vilkår. Derfor satser syv jyske kommuner på sammen at finde og udvikle fremtidens ledere.

– Alle vores trivselsundersøgelser viser, hvor vigtig god ledelse er for at skabe en attraktiv arbejdsplads. Det handler selvfølgelig om, at man som medarbejder har et godt forhold til sin leder. Men mindst lige så vigtigt er det, at ledelsen formår at skabe en arbejdsplads, hvor medarbejderne inden for de givne rammer har store frihedsgrader til at udfolde sig fagligt og personligt. Det kræver ledere, der kan og vil noget med deres ledelse – og som ikke hele tiden skal "spørge på hovedkontoret".

Sådan begrundes kommunaldirektør Niels Nybye Ågesens den satsning på at udklække nye lederaspiranter, som Vejle Kommune har foretaget sammen med seks andre kommuner i Trekantområdet.

I de syv kommuner får fx lærere, pædagoger og sosu-medarbejdere et tilbud om at prøve kræfter med ledelse i både teori og praksis – og derigennem finde ud af, om de skulle have "en leder i maven". Se også *Fakta om På vej til ledelse*.

Myten om det kedelige lederjob

Initiativet er ifølge Niels Nybye Ågesen vigtigt, fordi der er mange potentielt talentfulde ledere, som af forskellige årsager har holdt sig tilbage fra at betræde ledervejen:

– Nogle har et billede af ledelse som et kedeligt bogholderjob, hvor man sidder på sit kontor hele dagen og udfylder skemaer. Jeg synes, at vi har noget langt mere spændende at tilbyde. Gode samarbejdsmuligheder. Store frihedsgrader. Plads til at gøre en forskel. Dét er vigtigt at få kommunikeret, så vi får vækket interessen hos flere af de medarbejdere, som kan blive fremragende ledere, siger han.

Derfor bruger han alle tænkelige anledninger til at "stille sig op på ølkassen" og forklare sit syn på, hvad god ledelse er i Vejle

FAKTA OM PÅ VEJ TIL LEDELSE

På vej til ledelse er et tilbud til medarbejdere, der overvejer at gå ledervejen. Målet er at hjælpe dem til at afklare, om ledelse skal være en del af deres karrierevej.

Forløbet består foruden et kickoffmøde af i alt fire hele læringsdage med fokus på klassiske ledelsesopgaver som fx faglig ledelse, kommunikation og forandringsledelse. Deltagerne arbejder også med deres egen lederprofil og er en dag i praktik hos en anden leder. En vigtig del af forløbet er, at deltagerne i dialog med deres daglige leder skal løse nogle realistiske ledelsesopgaver i egen organisation.

Forløbet blev første gang udbudt som et fælles kommunalt tilbud i 2020. Siden har der været afviklet to-tre forløb om året med i alt godt 200 deltagere. Flere af de deltagende kommuner havde i forvejen egne lederafklaringsforløb i mindre skala.

Syv kommuner i Trekantområdet samarbejder om forløbet: Vejle, Fredericia, Billund, Middelfart, Kolding, Haderslev og Vejen.



”

Når jeg kigger frem mod 2030, så bliver det ikke økonomien, men mangel på medarbejdere, der sætter begrænsninger for, hvilken service vi kan levere til borgerne.

Thomas Jaap, kommunaldirektør,
Fredericia Kommune

Kommune, og hvorfor det er så vigtigt. Han deltager blandt andet jævnligt med sådanne "peptalks" på leder- og førlederforløb:

– I mine øjne er god ledelse faktisk den altafgørende forudsætning for at få løst rekrutteringsudfordringerne. Det handler selvfølgelig om at kunne onboarder nye medarbejdere ordentligt og skabe en attraktiv arbejdsplads, hvor folk kan lide at være, siger han og fortsætter:

– Men god ledelse er særligt afgørende, når man står i en uperfekt situation, hvor der fx mangler medarbejdere. Så er det ekstra vigtigt, at vi i fællesskab formår at holde fanen højt, finde brugbare løsninger og fortælle de gode historier om alt det, vi lykkes med.

Niels Nybye Ågesen understreger, at det ikke kun er nye og kommende ledere, han løbende taler om god ledelse med. Det er ifølge ham også vigtigt at afstemme forventninger med de folkevalgte – eksempelvis om hvor store lokale frihedsgrader de decentrale ledere skal have, og hvordan man bedst reagerer på de fejl og afvigelser, der kan følge med en udstrakt tillid og frihed.

Folk forlader dårlige ledere

Også i nabokommunen Fredericia står ledelseskvalitet højt på dagsordenen. Kommunen har som erklæret mål at blive en af Danmarks mest attraktive arbejdspladser, og det bliver man ikke uden dygtige ledere, understreger kommunaldirektør Thomas Jaap:

– Når jeg kigger frem mod 2030, så bliver det ikke økonomien, men mangel på medarbejdere, der sætter begrænsninger for, hvilken service vi kan levere til borgerne. Alene på sosu-området har vi udsigt til at mangle 440 medarbejdere til den tid. Derfor er vi nødt til at gøre alt, hvad vi kan – også for at så mange dygtige medarbejdere som muligt bliver hos os, siger han.

Og det er ikke mindst her, at ledelse ifølge kommunaldirektøren spiller en kritisk rolle:

– Det hjælper jo ikke at tiltrække en masse nye medarbejdere, hvis spanden er fuld af huller, så de fleste af dem siver væk igen. Og vi ved fra både andres og egne undersøgelser, at dårlig ledelse er den vigtigste enkeltårsag til, at folk forlader en arbejdsplads.

Ifølge Thomas Jaap handler det både om at få *flere* til at få øjnene op for mulighederne på ledervejen – og at det er *de rigtige*, der gør det.

– Sat lidt på spidsen har man måske nogle gange taget de dygtigste medarbejdere og gjort dem til ledere – uden at de vidste særlig meget om, hvad de gik ind til, og om det overhovedet var noget for dem. På den måde risikerer man at få en dårlig leder og miste en god medarbejder. På flere af de store velfærdsområder har der ikke tidligere været nogen stærk tradition for at tænke ledelse som en attraktiv karrierevej.

Hverken Fredericia eller Vejle har præcise tal for, hvor mange af deltagerne på førlederforløbet der efterfølgende har søgt mod ledelse. Men fra begge kommuner lyder det, at de fleste deltagere efter forløbet er blevet mere afklarede, og at mange af dem gerne vil være ledere – enten nu eller senere.

”

I mine øjne er god ledelse faktisk den altafgørende forudsætning for at få løst rekrutteringsudfordringerne.

Niels Nybye Ågesen, kommunaldirektør,
Vejle Kommune

Fælles interesser i at samarbejde

At de syv kommuner er gået sammen om opgaven, betragter begge kommunaldirektører som en oplagt fordel.

For det første giver det noget volumen i indsatsen, som en enkelt kommune ikke kan skabe selv. Det betyder, at holdene kan udbydes oftere – og at det kan afvikles mere økonomisk, fordi man kan etablere hele hold i egne lokaler fremfor at købe dyre enkeltpladser på åbne forløb.

For det andet kan det give noget inspiration på tværs af kommuner, fortæller Niels Nybye Ågesen:

– Det er utrolig spændende og livgivende at møde kolleger fra en nabokommune, og det gælder både på leder-, medarbejder- og direktørniveau.

For på den ene side kan man som regel fuldstændig genkende deres udfordringer, og på den anden side bliver man overrasket over, at de har grebet dem an på en helt anden måde, siger han.

Kommunaldirektørerne er også enige om, at det er et vilkår, at deltagere fra én kommune ender med at søge lederjob i en af de andre kommuner.

– Vi har i Trekantområdet et utrolig levende arbejdsmarked på kryds og tværs af kommuner. I gamle dage var det et hensyn, at medarbejderne helst skulle bo i kommunen af hensyn til skatteindtægterne. Men sådan er ånden i vores samarbejde ikke. Folk får måske deres første lederjob i en nabokommune, men det udligner sig, og der vil nok også være en del, der vender tilbage til os senere, siger Niels Nybye Ågesen.

Det billede af samarbejdet bekræfter hans direktørkollega i Fredericia:

Det er tydeligt, at alle står midt i den samme udfordring. Det minder faktisk lidt om indsatsen i coronaperioden, hvor alle arbejdede sammen om at løse en bunden opgave. Jeg oplever ingen skjulte dagsordner eller nogen, der bare meler deres egen kage. Vi har alle en tydelig fælles interesse i at give flere dygtige medarbejdere mod på at blive fremtidens ledere, siger Thomas Jaap.

”

Det er tydeligt, at alle står midt i den samme udfordring. Det minder faktisk lidt om indsatsen i coronaperioden, hvor alle arbejdede sammen om at løse en bunden opgave.

Thomas Jaap, kommunaldirektør,
Fredericia Kommune

”

På flere af de store velfærdsområder har der ikke tidligere været nogen stærk tradition for at tænke ledelse som en attraktiv karrierevej.

Thomas Jaap, kommunaldirektør, Fredericia Kommune



INNOVATION

Teknologi kan give dobbelt gevinst, når der er mangel på medarbejdere

Velfærdsteknologi kan både frigøre ressourcer og bidrage til mere attraktive job. I Aabenraa Kommune fokuserer topledelsen på at skabe de rigtige rammer for den innovation, der kan gavne både borgere, medarbejdere og økonomi.

Når man er en landkommune med store afstande, gør det en forskel, at det ikke er al kontakt med borgerne, der kræver fysisk tilstedeværelse. Derfor er muligheden for at få et såkaldt "skærmbesøg" blevet en del af kommunens tilbud på blandt andet ældre- og handicapområdet.

Det vil sige, at borgeren har en tablet stående, så en hjemmehjælper eller pædagog kan komme på virtuelt besøg. Det sparer hvert år tusindvis af timer til transport, som så kan bruges på andre opgaver.

Skærmbesøgene er et eksempel på den store satsning på velfærdsteknologi, Aabenraa Kommune har foretaget siden 2017. Men ifølge direktør for Social og Sundhed, Karen Storgaard Larsen, er det også det tydeligste eksempel på, at teknologien har frigjort ressourcer i større stil.

Men muligheden for at spare tid og penge er også kun en af de fem bundlinjer, nye teknologiprojekter bliver vurderet ud fra. De to primære er, at det kommer borgerne til gavn, og at det letter medarbejdernes arbejde. Hvis ikke et projekt opfylder mindst et af de to formål, bliver det slet ikke sat i søen.

– Set i et arbejdskraftperspektiv rummer velfærdsteknologien en dobbelt gevinst. På den ene side kan den kan være med til at frigøre hænder, og det har vi hårdt brug for. På den anden side kan den gøre jobbene mere attraktive, fordi teknologien fx mindsker belastninger i arbejdsmiljøet, og fordi det er spændende at arbejde på nye måder, der giver mening for både borgerne og medarbejderne, siger Karen Storgaard Larsen.

”

Set i et arbejdskraftperspektiv rummer velfærdsteknologien en dobbelt gevinst. På den ene side kan den kan være med til at frigøre hænder, og det har vi hårdt brug for. På den anden side kan den gøre jobbene mere attraktive.

Karen Storgaard Larsen, direktør

Sæt de gode ideer i system

Som direktør er det en af hendes vigtige opgaver at skabe de rette rammer for, at ideer til gode teknologiske løsninger kan opstå og blive modnet, vurderet, testet og iværksat. Hun fremhæver værdien af den projektmodel, kommunen bruger. Den bygger på en nedefra-og-op-tilgang, hvor ledere og medarbejderne i de enkelte centre aktivt opfordres til at komme med forslag til nye teknologiprojekter.

Et par teknologikonsulenter turnerer i organisationen og taler med hver enkelt arbejdsplads om udfordringer, konkrete ideer og potentialer. Det bliver hvert år samlet til et digert værk, som topledelsen prioriterer og derefter lægger frem som en handleplan til politisk drøftelse og godkendelse. Se også faktaboksen Aabenraas projektmodel.



”

Da vi begyndte, var der en god portion bekymring blandt medarbejdere over, at det var en skjult spareøvelse: at vi ville drive velfærdsområderne billigere ved at erstatte medarbejdere med teknologi. Den bekymring er fuldstændig fraværende i dag.

Karen Storgaard Larsen, direktør

Karen Storgaard Larsen ser meget store fordele ved modellen. De teknologiske løsninger bliver udviklet eller afprøvet derude, hvor de skal bruges, og det giver et stort ejerskab. Der er plads til at eksperimentere og fejle, fordi den enkelte arbejdsplads ikke løber nogen økonomisk risiko. Og samtidig er der mulighed for undervejs at lukke projekter ned, der viser sig ikke at levere de ønskede gevinster.

Medarbejdernes bekymring er væk

Hun oplever, at der er fuld forståelse i organisationen for, at det er nødvendigt at udnytte teknologiens potentialer – også til at frigøre arbejdskraft:

– Da vi begyndte, var der en god portion bekymring blandt medarbejdere over, at det var en skjult spareøvelse: at vi ville drive velfærdsområderne billigere ved at erstatte medarbejdere med teknologi. Den bekymring er fuldstændig fraværende i dag, fordi alle kan se, at vi står et helt andet sted, når det gælder rekruttering og fastholdelse, siger Karen Storgaard Larsen.

Også i MED-systemet er der bred opbakning til at satse på velfærdsteknologi. Sidste gang, da handleplanen blev fremlagt i sektor-MED-udvalget, trådte medarbejdernes repræsentanter snarere på speederen end på bremsen. De var ifølge Karen Storgaard Larsen mest af alt optaget af, hvordan man kunne brede de gode erfaringer med teknologierne hurtigere ud til flere.

Mod til at prioritere anderledes

For direktøren er det dog et åbent spørgsmål, om det er tilstrækkeligt at lade de mange projekter vokse op fra bunden.

AABENRAA KOMMUNES PROJEKTMODEL

Princippet i projektmodellen er decentral ledelse og central styring. Ansvar for, at projekterne lykkes, ligger i de centre, hvor teknologien testes eller implementeres.

Det er centrene selv, som foreslår nye teknologier, der skal afprøves. De skal først beskrive teknologiens potentialer, herunder hvordan den vil påvirke de fem bundlinjer: borgere, medarbejdere, ressourcer, vækst og bæredygtighed.

Hvert år tager en styregruppe stilling til, hvilke projekter der skal afprøves – og afsætter midler til afprøvningsen, så der ikke er nogen økonomisk risiko for det enkelte center.

Herefter afprøves teknologien i typisk seks-ni måneder i mindre skala. Så evalueres erfaringerne – ud fra de forventede potentialer. Og på den baggrund beslutter chefgruppen, hvilke teknologier der skal arbejdes videre med, og hvilke der skal lukkes ned.

De godkendte projekter bliver derefter bredt ud til hele kommunen og sættes i drift. Projektmodellens cyklus afsluttes med en slutevaluering. Hvis der er en samlet økonomisk gevinst ved en teknologi, går den tilbage til forvaltningen.

Alene i 2023 er der på tværs af hele social- og sundhedsområdet godkendt 32 velfærdsteknologiske projekter til afprøvning, og en del af disse er efterfølgende blevet bredt implementeret.

”

Som topledelse er vi også nødt til at spørge os selv: Får vi for alvor fat i de teknologier, som ikke opstår i de enkelte borgermøde, eller som en ide hos en medarbejder eller leder?

Karen Storgaard Larsen, direktør

”

Opbakning, nysgerrighed og risikovillighed kan man jo som topledere ikke bare bestille hos sine politikere. Jeg er bevidst om, at vi har haft et privilegeret udgangspunkt.

Karen Storgaard Larsen, direktør

– Som topledelse er vi også nødt til at spørge os selv: Får vi for alvor fat i de teknologier, som ikke opstår i det enkelte borgermøde, eller som en ide hos en medarbejder eller leder? Ikke mindst når det gælder frigørelse af arbejdskraft, må vi også interessere os for, om vi kan gøre nogle ting på helt andre måder – især nogle af de ting, vi faktisk bruger meget tid på. Det kræver både et helikopterperspektiv og et mod til at prioritere radikalt anderledes.

Og det kan man ikke forlange af den enkelte medarbejder, siger Karen Storgaard Larsen.

For at sætte gang i den form for nytænkning er kommunen gået sammen med en række andre kommuner og Center for Offentlig-Privat Innovation. Det kan fx handle om at finde gode teknologiske løsninger til at nedbringe de tusindvis af timer, der hvert år bruges på at rykke ud til trygheds- eller nødkald, som viser sig at være unødvendige.

Gød jorden for politisk opbakning

Mindst lige så vigtig som medarbejdernes engagement i teknologien er politikernes opbakning, og den er meget tydelig i Aabenraa Kommune.

Kommunen satsede tidligt på velfærdsteknologien, og der er både i det samlede budget og på de enkelte velfærdsområder sat penge af til at implementere teknologi. Ja, faktisk efterspørger politikerne over en bred kam mere risikovillighed, fortæller direktøren:

– Næsten hver eneste gang, vi har lagt vores handleplan til politisk godkendelse, er den godkendt uden bemærkninger. Og når vi så året efter følger op, peger politikerne uanset partifarve på, at der er meget få projekter, som er lukket ned uden resultat. Underforstået: Vi har ikke været eksperimenterende nok.

Ifølge hende er det meget vigtigt at kunne kommunikere tilbage til hele organisationen, at det ikke er den politiske forventning, at alle projekter rammer en guldåre. Det er med til at opmuntre nye ideer, og det skaber en organisatorisk tryghed om, at det er ok at fejle.

– Den opbakning, nysgerrighed og risikovillighed kan man jo som topledere ikke bare bestille hos sine politikere. Jeg er bevidst om, at vi har haft et privilegeret udgangspunkt, som har været meget afgørende for, at vi er kommet så langt, siger Karen Storgaard Larsen.

Hun og kollegerne gør dog også, hvad de kan for at holde engagementet i velfærdsteknologien i kog – både hos politikerne og i MED-systemet.

Eksempelvis lader hun forvaltningens teknologikonsulenter være dem, som kommer ud og præsenterer nogle af teknologierne – både for politikerne og MED-udvalget. Så de selv får en intelligent ble i hånden og kan se, hvordan sensorerne og appen fungerer. Eller prøver nogle af de digitale træningsspil, der er udviklet.

– Det tror jeg er et rigtig godt greb for at skabe en vedvarende opmærksomhed på teknologidagsordenen. Det betyder, at alle har konkrete billeder af, hvad det handler om. De får en grundfortælling om, hvordan teknologien virker, som de kan bære med ud i organisationen – hvad enten de er politikere eller MED-repræsentanter.



”

Som topledelse arbejder vi strategisk med at få innovationen til at blomstre og leve på sygehuset. Vi prøver dels at skabe gode rammer, dels at understøtte konkrete projekter – med både dialog, opbakning og ressourcer.

Bjarne Dahler-Eriksen, lægelig direktør, OUH

Giv innovationen plads til at blomstre

Det er fortid, at medarbejderne er skeptiske over for ny teknologi, der kan frigøre arbejdskraft. På OUH prøver topledelsen at fremme den teknologiske innovation, så personalet kan bruge deres kræfter bedst muligt. I én afdeling har en arkivrobot fx erstattet to ansattes rutinearbejde.

For lægelig direktør på OUH, Bjarne Dahler-Eriksen, er der på ret få år sket en tydelig ændring i tilgangen til arbejdskraftbesparende teknologi i hospitalsektoren. Når han tænker 5-10 år tilbage, husker han en helt anden skepsis end i dag:

– Dengang var det ret almindeligt at være bekymret over, at der nu kom nogle maskiner og overtog arbejdet. Det diskuterede vi også i vores fælles MED-udvalg, men den snak er fuldstændig forstummet i dag. Tværtimod hører vi ofte fra medarbejderne, at det godt snart må gå noget hurtigere med at få teknologien til at give en hånd med, siger han.

”

Jeg har ikke længere oplevelsen af, at ledere og arbejdstagere er i modsætningsforhold til hinanden i dette spørgsmål. Medarbejderne har en genuin interesse i at blive aflastet, fordi der generelt er travlt i vores sundhedsvæsen.

Bjarne Dahler-Eriksen, lægelig direktør

ROBOT PASSER TO MANDS ARBEJDE

Patologien på Odense Universitetshospital (OUH) blev som en af de første i landet digitaliseret i 2020. Det frigjorde ikke i sig selv arbejdskraft – snarere tværtimod. Men i kraft af digitaliseringen blev det muligt at lede efter en smartere måde at håndtere og arkivere vævsprøver på.

Arkiveringen var en ressourcekrævende arbejdsopgave. Hver dag bliver 1.600 vævsprøver affotograferet og digitaliseret, men vævsprøveglassene skal stadig opbevares i tre uger efter digitalisering. Det betyder, at der til hver en tid opbevares 24.000 prøveglasser, der skal kunne spores præcist.

Arbejdet med at sortere, rekvirere og kassere prøveglassene var tidligere en ressourcetung opgave, som bioanalytikere og sekretærer brugte 12-15 timer dagligt på at løse.

Derfor gik OUH, Syddansk Universitet og Afdeling for Klinisk Patologi sammen i et offentligt-privat samarbejde med

virksomheden Kilde Automation for at udvikle et koncept til en arkivrobot, der kunne frigøre arbejdskraft. Robotten blev finansieret af Region Syddanmarks Innovationspulje, som bevilgede 2,5 millioner kr. til at få udviklet og implementeret løsningen.

Arkivrobotten har været i drift siden sommeren 2021. Den registrerer og arkiverer automatisk vævsprøveglasser, som personalet derefter kan rekvirere i løbet af få sekunder. Robotten kasserer automatisk glassene efter tre uger. Den har frigjort vigtige ressourcer, så personalet i stedet kan koncentrere sig om andre kliniske arbejdsopgaver.

Region Syddanmark planlægger nu at indkøbe yderligere fire arkivrobotter. Tre til regionens øvrige patologiske afdelinger og en til at udbygge kapaciteten på OUH.



”

Da det blandt andet er på plejeområdet, vi kommer til at mangle hænder, er det yderst vigtigt, at vi også arbejder innovativt med dét område for at finde arbejdskraft-besparende løsninger i fremtiden.

Bjarne Dahler-Eriksen, lægelig direktør

Direktøren beretter om et tæt og konstruktivt samarbejde både i hverdagen og i MED-udvalgene om nye teknologier – også dem, der sigter på at frigøre arbejdskraft:

– Jeg har ikke længere oplevelsen af, at ledere og medarbejdere er i modsætningsforhold til hinanden i dette spørgsmål. Medarbejderne har en genuin interesse i at blive aflastet, fordi der generelt er travlt i vores sundhedsvæsen. Mange af de teknologiske initiativer kommer da også nedefra, og de bliver typisk understøttet hele vejen i vores MED-system.

Skab gode rammer om innovation

Den generelle konsensus om værdien af teknologisk sundhedsinnovation betyder ifølge Bjarne Dahler-Eriksen også, at topledelsen i højere grad kan fokusere på at skabe gode rammer om at udvikle og implementere teknologien.

Han peger på, at det er vigtigt at have en infrastruktur, der gør det let for ledere og medarbejdere at modne, afprøve og vurdere nye teknologiske ideer. Det har man på OUH blandt andet prøvet at skabe ved:

- At etablere forskellige fælles innovationscentre, som gør det muligt at arbejde strategisk og struktureret med nye projekter
- At afsætte en pulje på to millioner kr. til lokal teknologiudvikling, som kan lette mindre projekter i den spæde start
- At afsøge muligheder for regional finansiering af større initiativer
- At afholde netværksarrangementer, hvor de særligt teknologiinteresserede kan mødes og udveksle viden og ideer
- At opbygge samarbejder og partnerskaber med eksterne aktører, fx den stærke robotklynge på Fyn.

– Som topledelse arbejder vi strategisk med at få innovationen til at blomstre og leve på sygehuset. Vi prøver dels at skabe gode rammer, dels at understøtte konkrete projekter – med både dialog, opbakning og ressourcer.

Det er ikke al innovation, der spirer frem nedefra. Så når den kommer udefra eller oppefra, er det ekstra vigtigt i hele ledelseskæden at lytte til medarbejdernes overvejelser og argumenter, fortæller Bjarne Dahler-Eriksen:

– Det er helt afgørende, at der er følgeskab og ejerskab i medarbejdergruppen om den teknologiske innovation. Der er i ud-

gangspunktet ikke nogen modstand mod nye teknologier. Men vi er nødt til at tage en ordentlig dialog med klinikerne om, hvordan vi bedst får teknologien til at fungere i den hverdag, hvor den skal gøre gavn, siger han.

Kan der spares arbejdskraft?

Et eksempel på en vellykket implementering af teknologi, der sparer arbejdskraft, er udviklingen af en såkaldt arkivrobot. Hvad der tidligere tog bioanalytikere og lægesekretærer 12-15 timers dagligt rutinearbejde, håndterer robotten nu sikkert og automatisk. Se faktaboksen Robot passer to mands arbejde.

Det er ifølge Bjarne Dahler-Eriksen et forløb, hvor topledelsen især har spillet en vigtig rolle i at sikre den regionale finansiering, etablere et offentlig-privat samarbejde samt følge og understøtte det store arbejde med at implementere teknologien på afdelingen.

Han understreger, at det langt fra er alle opgaver og funktioner, hvor teknologien på samme måde direkte vil kunne frigøre medarbejdere til andet arbejde.

– Indtil videre er det især forskellige praktiske og logistiske opgaver, teknologien kan overtage. Både når det gælder plejepgaver og fx hele det kirurgiske område, er det svært på kort sigt at se de helt store potentialer for automatisering. Teknologien kan og skal også understøtte dette arbejde, men jeg tvivler på, at det kommer til at frigøre hænder i større omfang på den korte bane. Men da det blandt andet er på plejeområdet, vi kommer til at mangle hænder, er det yderst vigtigt, at vi også arbejder innovativt med dét område for at finde arbejdskraftbesparende løsninger i fremtiden, siger den lægelige direktør.

Han peger dog på, at der inden for diagnostikken kan være mulighed for at lade fx kunstig intelligens lette noget af det akademiske arbejde. Det gælder fx vurderingen af de tusindvis af scanningsbilleder fra de standardiserede brystkræftscreeninger. Her er OUH langt i processen med at lade den ene af de to røntgenlæger, der foretager den indledende granskning af scanningerne, erstatte af kunstig intelligens.

– Så længe teknologien mest overtager rutineprægede opgaver, er det måske ikke så underligt, at ingen har noget imod det. Det kan godt være, at vi får en anden situation, den dag vi måtte begynde at automatisere opgaver, som ligger tættere på nogens faglige identitet og stolthed, fx inden for kirurgien, slutter Bjarne Dahler-Eriksen.

”

Så længe teknologien mest overtager rutineprægede opgaver, er det måske ikke så underligt, at ingen har noget imod det.

Bjarne Dahler-Eriksen, lægelig direktør

Andre publikationer fra Væksthus for Ledelse

Øvrig viden fra projektet

På Lederweb.dk er samlet en række yderligere materialer om topledelsens handlemuligheder ved mangel på medarbejdere. Blandt dem en samlet rapport fra en topledersurvey om emnet samt tre podcasts, hvor topledere deler deres erfaringer. lederweb.dk/topledelse-af-den-attractive-arbejdsplads



Trivsel – et magasin til ledere

En leders trivsel har ikke kun betydning for lederen selv. Den forplanter sig også i resten af organisationen. I magasinet giver forskere og eksperter deres bud på, hvad der får ledere til at trives. Læs også personlige beretninger om trivsel fra direktører, chefer og ledere.



Tillid i ledelse

Publikationen stiller skarpt på begrebet "tillid i ledelse", og hvordan man som leder kan arbejde med tillid i praksis – i dialog med både medarbejdere og resten af ledelseskæden. For tillid i ledelse er i høj grad et fælles anliggende.



Få chefen rigtigt ombord

God onboarding er vigtig for, at en ny chef hurtigt falder godt til, kan varetage sine ledelsesopgaver effektivt og være med til at udvikle organisationen. Men langt fra alle nye chefer oplever, at de får det nødvendige rygstød i deres første tid på posten.



Organisatorisk balance

Kommuner og regioner har masser af udviklingsprojekter i gang. Men kan mange forandringer på samme tid blive for meget af det gode? Publikationen handler om, hvordan topledelsen finder balancen i sin organisation.



Mellem chef og direktør

Samarbejdet mellem direktører og chefer er en forudsætning for en velfungerende organisation. Men på dette sted i ledelseskæden kan der let springe gnister, fordi politik og faglighed her skal bøjes mod hinanden.

OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk.

I bestyrelsen sidder:

- Pernille Halberg Salamon, KL/Komponent (formand)
- Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)
- Rasmus Byskov-Nielsen, vicekommunaldirektør Ikast-Brande Kommune
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- Jakob Krogh, regionsdirektør, Region Nordjylland
- Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL
- Tomas Therkildsen, administrerende direktør, Djøf
- Lars Søgaard Jensen, medlem af forretningsudvalget, BUPL.

Disse og mere end 70 andre publikationer kan bestilles eller downloades gratis på lederweb.dk. Her findes også over 3.000 forskellige værktøjer, artikler og podcasts om ledelse – samlet og organiseret, så det er let tilgængeligt. Hver uge modtager 25.000 ledere vores nyhedsbrev.

Tilmeld dig Lederwebs nyhedsbrev her:



Mangel på medarbejdere Toplederperspektiver på den attraktive arbejdsplads

Mange steder i kommuner og regioner er der mangel på kvalificeret arbejdskraft – eller udsigt til at blive det.

I den situation har topledelsen en vigtig opgave med at sætte retning og rammer for, hvordan arbejdskraftudfordringen bedst håndteres.

Det er baggrunden for denne publikation, der sætter fokus på direktionens ansvar og handlemuligheder. Seks topledelser deler deres erfaringer med forskellige typer af indsatser. Og to forskere giver deres bud på, hvad topledelserne kan gøre.

Formålet med publikationen er at levere viden og inspiration til den strategiske samtale på direktionsniveau i kommuner og regioner.

”

Ingen kan bare blive ved med blot at gøre, som de altid har gjort. Topledelserne er nødt til at slå det lange lys til. Vi står på mange måder over for et vildt problem, som kommer til at kræve nye, innovative tilgange.

*Professor Christian Bøtcher Jacobsen,
Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse*