CASES

Gennemgående case-historier til inspiration og illustration af opgaverne, samt værktøjer til brug i hver enkelte RoLM-fase.

Udgangspunktet for casen er den fiktive Ankersø Kommune. Case-historierne kan læses samlet eller opdelt efter 1 af de 5 faser.

Case: Introduktion

Den nye kommunaldirektør i Ankersø Kommune ønsker en systematisk og strategisk tilgang til arbejdet med mangfoldighed.

Før den nye kommunaldirektør trådte til, havde kommunen allerede formuleret en mangfoldighedspolitik. Den sammenfatter kommunalbestyrelsens holdninger til og målsætninger for bl.a. ligestilling, ikke-diskrimination og rummelighed.

Men den nye kommunaldirektør ønsker at gå skridtet videre. For ham er det ikke nok at have en mangfoldighedspolitik. Han vil også vide, om mangfoldighedspolitikken skaber værdi, fx i form af medarbejdertilfredshed eller lavere sygefravær.

I første omgang betyder det, at han beder chefen for personaleudviklingsenheden, Per Schjæf, om at:

- Undersøge om Ankersø Kommunes mangfoldighedspolitik generelt afspejler den strategiske målsætning om at blive Danmarks mest værdifulde kommune for borgere, brugere og medarbejdere.
- Måle den reelle effekt af at implementere mangfoldighedspolitikken på lokalcentret Aldersbo.

Til dette arbejde bruger Per Schjæf og personaleudviklingskonsulenten Conny Sulent metoderne i RoLM, og det tager ca. 40 timer at udføre arbejdet.

De finder hurtigt ud af at RoLM stiller mange værktøjer til rådighed, og herunder nogle, som gør det muligt at:

- Foretage en mangfoldighedspejling, altså vurdere mangfoldighedspolitikken i forhold til visionen om at være værdiskabende for borgere, brugere og medarbejdere
- Beregne et mangfoldighedsafkast, altså måle den reelle effekt af en indsats for mangfoldighed i kroner og ører.

Case: Formuler mangfoldighedsstrategi

Den nye kommunaldirektør har sat chefen for personaleudviklingsenheden, Per Schjæf, og personaleudviklingskonsulenten, Conny Sulent, til at undersøge status quo for mangfoldigheds-politikken i Ankersø Kommune.

I kommunen har kun to institutioner taget mangfoldighedspolitikken til sig.

- Chefen for lokalcenter Aldersbo i Ankerby er gået aktivt ind i arbejdet med at omsætte mangfoldighedspolitikken til handling. Chefen har bl.a. gennemført noget leder- og medarbejderuddannelse i mangfoldighedsledelse og formuleret nogle mål, som var mere ambitiøse end den generelle politik fra kommunen.

  Blandt andet ønskede dette lokalcenter at havde mindst 10% medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk og 15% medarbejdere på "særlige vilkår", da det ville fremme den "rummelige plejekultur" man tilstræbte på stedet.

- Lederen af institutionen Otiumslyst har ladet sig inspirere af chefen for Aldersbo og har derefter på eget initiativ sat et mangfoldighedsarbejde i gang, uden dog at have formaliseret tiltaget i en politik og med vedtagne målsætninger.

Per Schjæf og Conny Sulent kan konstatere, at mangfoldighedspolitikken ikke har virket.

Selvfølgelig er der initiativerne på Aldersbo og Otiumslyst. Men disse initiativer har været taget af lokale ildsjæle. For der fulgte hverken ressourcer eller anden form for støtte med initiativerne.

Tværtimod, lederen fra Aldersbo måtte nærmest gå tiggergang for at få penge til at gennemføre den uddannelse, som hun mente kunne bane vejen for en mere rummelig og inkluderende arbejdsplads. Det er med andre ord svært at se resultater af mangfoldighedspolitikken.

Ved hjælp af værktøjet mangfoldighedspejling undersøger chefen for personaleudviklingsenheden, Per Schjæf, om Ankersø Kommunes mangfoldighedspolitik generelt afspejler den strategiske målsætning om at blive Danmarks mest værdiskabende kommune for borgere, brugere og medarbejdere.

Undersøgelsen giver følgende resultater:

- Medarbejderne i kommunen mener, at mangfoldighedspolitikken primært er lavet af hensyn til kommunens omdømme over for borgerne/samfundet.
- Meget få brugere og borgere kender til mangfoldighedspolitikken.
- Den pjece om mangfoldighed, som kommunen fik produceret samtidig med mangfoldigheds-politikken er gået i glemmebogen.

Disse resultater inspirerer Per Schjæf til at udforme et oplæg til revision af kommunens mangfoldighedspolitik. Revisionen sker ud et sæt diskussionsspørgsmål, som Per fik fra en konsulent, der rådgiver om mangfoldighedsstrategier.

Her er spørgsmålene som Per brugte:

- Hvad mener vi med begrebet mangfoldighed? Begrebet er i sig selv ganske mangfoldigt. Der er den ydre mangfoldighed i form af race, køn, etnicitet, alder, fysiske handicaps osv. Men der er også den "indre" mangfoldighed som fx erfaring, kulturel baggrund, religion, interesser, vaner, livsfase og holdninger.
- Hvad vil vi opnå med mangfoldigheden - ud over eksempelvis at efterleve regler og kvoteopfyldelse?
- Hvor giver mangfoldighed mening for opgaveløsningen og for den enkelte arbejdsplads?
- Hvad forstår vi ved mangfoldighedsledelse, og hvad vil vi opnå ved at arbejde med den?
- Hvordan hænger vores mål for mangfoldighedsledelse sammen med kommunens overordnede vision?
- Hvordan hænger vores mål for mangfoldighedsledelse sammen med kommunens kerneværdier?
- Hvordan sikrer vi, at vi jævnligt justerer og følger op på vores målsætninger og indsatser mht. mangfoldighed?

Her følger Per Schjæfs forslag til en ny mangfoldighedspolitik:

Definition
I Ankersø Kommune betyder mangfoldighed, at vi ser på hinanden som individer, der er unikke i vores behov og i vores forudsætninger for at bidrage.

- Der er ikke to ens mennesker i vores kommune. Ingen ønsker at blive set som alle andre, for det er det samme som at blive overset.
- Det er forskellene, som er interessante, for det er dem, der gør os til noget særligt.

Vision
I Ankersø Kommune vil vi lave bevidst forskelsbehandling!
Vi vil dyrke de værdifulde forskelle, som gør kommunens medarbejdere, brugere og borgere rigere.

- Så vi skal behandle hinanden individuelt for at få det bedste frem.
- Vi vil fokusere på de forskelle, som virkelig kan gøre en forskel i samarbejdet om de gode løsninger.
- De synlige forskelle som fx køn, alder, race, fysisk fremtoning, der reelt ikke betyder noget i forhold til vores behov og kompetencer, skal vi evne se bort fra.
- Det er de indre værdier, som tæller. Vi vil opgøre hvor meget de tæller, for vi tror at de er rigtigt meget værd. Økonomisk, socialt og personligt.

Mål
Mangfoldighedsledelse skal hjælpe os med at nå Ankersø Kommunes overordnede mål, som er at være Danmarks mest værdiskabende kommune for medarbejdere, for brugere og for borgere.

- Derfor vil vi arbejde systematisk med mangfoldighedsindsatser som styrker værdiskabelsen for vores tre kernemålgrupper. Enten enkeltvis, eller med nogle indsatser, som går på tværs.
- Vores mangfoldighedsindsatser skal derfor værdiansættes; enten efter, men gerne før, de bliver implementeret.
- Vi tror på at mangfoldighedsledelse skal forankres i vores organisation. Derfor vil vi prioritere medarbejdersiden højst i den kommende periode.
- Vi vil arbejde med indsatser, som primært skal skabe mangfoldighedseffekter for denne målgruppe.

Case: Vælg indsatser

Personaleudviklingskonsulenten Conny Sulent har fået til opgave at måle effekten af den indsats, man har gjort for mangfoldigheden på lokalcentret Aldersbo i Ankersø Kommune.

Der skal helst komme noget godt ud af effektmålingen. For en succeshistorie kan motivere kommunalbestyrelsen til at arbejde videre med mangfoldighedspolitikken, sådan som den nye kommunaldirektør ønsker det.

Men det viser sig, at det slet ikke er så let for Conny Sulent at måle effekten. På Aldersbo har man ikke fra starten besluttet, hvad man vil opnå med mangfoldigheden.

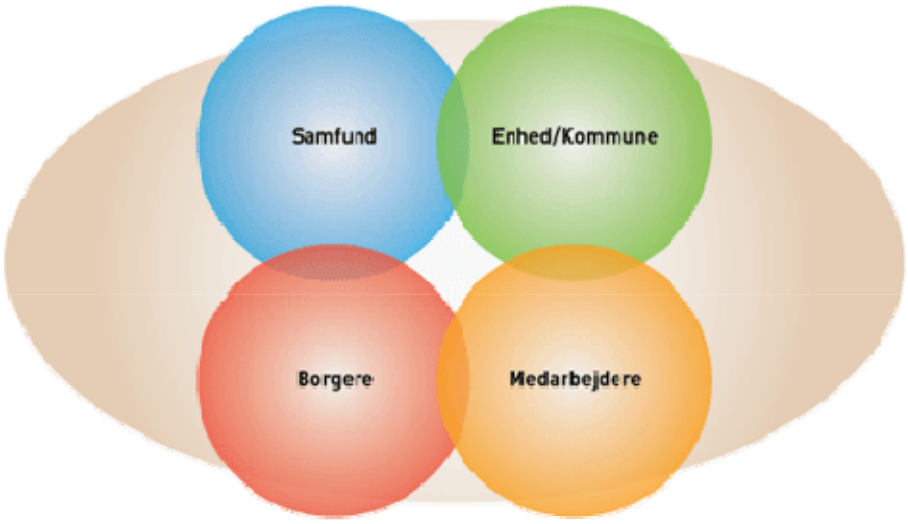
Man havde følgende mangfoldighedsindsatser:

- 10% medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk
- 15% medarbejdere på særlige vilkår
- Leder- og medarbejderuddannelse i mangfoldighedsledelse

Men man har ikke taget stilling til, hvad man ville have ud af disse indsatser, mangfoldighedseffekter:

- Øget medarbejdertilfredshed
- Lavere sygefravær
- Mindre personaleomsætning
- Forbedret effektivitet
- Større brugertilfredshed
- Forbedret rekrutteringssituation

Man har heller ikke taget stilling til, hvem mangfoldighedsindsatsen skulle være til gavn for, de fire mangfoldighedsdimensioner:



Per Schjæf og Conny Sulent taler om, hvordan man i kommunen fremover skal tilrettelægge mangfoldighedsindsatser på en måde, der gør det muligt at måle mangfoldighedseffekterne.

De når frem til følgende:

- Prioritere fælles indsatsområder med udgangspunkt i kommunens mangfoldighedsstrategi
- Afholde mini-konference el., hvor kommunens ledere eller samarbejdsudvalg sammen udvikler idéer til mangfoldighedsindsatser
- Støtte de lokaler enheder med ressourcer og sparring

Når Per og Conny har fået afholdt mini-konferencen, vil de samle indsatsområderne i værktøjet Fordeling af indsatsområder.

Case: Iværksæt implementering

I Ankersø Kommune har lokalcenter Aldersro erfaring med at implementere et indsatsområde inden for mangfoldighedsledelse. Implementeringen er foregået i 5 faser:

1. Forberedelse og planlægning
2. Interesse og involvering
3. Klargøre og mobilisere
4. Igangsætte og gennemføre
5. Fastholde og justere

Selvom Aldersro ikke havde brugt RoLM metoden brugte Conny Sulent de to værktøjer GÅSTOP-møde og Implementeringsplan da hun var ude og interviewe centerlederen og et par medarbejder. Hun fik følgende beskrivelser af hver af faserne:

1. **Forberedelse og planlægning**
   På Aldersro blev denne fase først og fremmest styret af ledergruppen, og faktisk mest af centerlederen.

   Ledergruppen formulerede i fællesskab målsætningerne om at gå længere end kommunens mangfoldighedspolitik med hensyn til andelen af nydanskere blandt medarbejdere, samt at de også ønskede at ansætte flere på særlige vilkår.

   En stor del af arbejdet var at skaffe ressourcer i form af økonomisk støtte til at gennemføre en uddannelse med brug af eksterne konsulenter, da det rakte ud over det lokale uddannelsesbudget.

   Der skulle også afsættes flere penge til danskundervisning af de nye medarbejdere med udenlandsk baggrund. Det var dog lykkes at skaffe midlerne, og derefter var ledelsen gået til SU med et forslag om, at Aldersbo vedtager målsætningerne og gennemfører et uddannelsesprogram for hele personalet.

2. **Interesse og involvering**
   Efter at økonomien var på plads og beslutningen var gået igennem i SU, blev der lavet et opslag til informationstavlerne i alle afdelinger.

   Afdelingslederne informerede om den lokale aftale om hvordan kommunens mangfoldighedspolitik skulle indføres i Aldersbo, og fortalte om det kommende uddannelsesprogram. Der var flere medarbejdere som spurgte om der var taget højde for, at de nok kom til at løbe lidt stærkere, og bruge ekstra tid på at hjælpe de nye fra de to medarbejdertyper og tage hensyn til deres behov.

   Der var også spørgsmål der gik på, om der skulle kaldes vikarer eller ekstra personale ind, når kurserne skulle gennemføres for at få driften til at køre uden for meget forstyrrelse. Her kom afdelingslederne lidt på mellemhånd.

   Det var som om, at den begejstring, som ledergruppen havde oparbejdet for initiativet, var svær at videregive til medarbejderne. Medarbejderne var dog ikke afvisende, men mere fokuseret på de praktiske spørgsmål i relation til at få hverdagens opgaver til at glide.

   Det var tydeligt, at hovedparten af medarbejderne opfattede det at få flere nydanskere og flere på særlige vilkår som en ekstra belastning, mere end som en berigelse af kulturen.

   Det betød ikke at medarbejderne generelt var imod målsætningerne. Tværtimod, de syntes fint at centeret kunne tage imod både flere ny-danskere og folk på særlige vilkår.

Både for at være med til at tage et socialt ansvar, men også fordi det ikke var let at få besat de ledige stillinger med ”almindelige” medarbejdertyper.

3. **Klargøre og mobilisere**
   Det blev besluttet at uddannelsen ikke skulle gennemføres afdeling for afdeling som det først var planlagt, men ved at sammensætte hold på tværs af afdelingerne.

   Derved kunne det praktiske problem med at få driften til at køre uden forstyrrelser løses. Det betød dog at det tog næsten to måneder før alle i en afdeling var igennem uddannelsen.

   Derfor lavede man en opsamling i hver afdeling når alle var igennem. Dels for at friske pointerne op så alle havde den samme forståelse af budskaberne. Og dels for at afdelingen kunne lægge en plan for, hvordan man ville håndtere de praktiske og kulturelle / holdningsmæssige spørgsmål i relation til at få flere kolleger med en anden baggrund.

4. **Igangsætte og gennemføre**
   Selve uddannelsen bestod i et 1 dags kursus for alle medarbejdere i Aldersbo.

   Kurset var bygget op omkring et indledende indlæg fra centerlederen om baggrunden og motivationen for mangfoldighedspolitikken. Derefter fulgte nogle runder med dilemma-situationer som deltagerne både skulle diskutere i grupper og personligt tage stilling til.

   Dilemmaerne var blevet udviklet specielt til Aldersbo og med input fra medarbejdere, og nogle af dem var baseret på virkelige situationer, som var forekommet i afdelingerne.

   Hele kursusdagen var endvidere blevet ”testet” på en mindre gruppe medarbejdere, og der blev lavet nogle justeringer – bl.a. blev der sat mere tid af til diskussioner.

   Efter kursusdagen modtog deltagerne et evalueringsskema til at vurdere kvaliteten og udbyttet af træningen ud fra.

5. **Fastholde og justere**
   Efter uddannelsen var gennemført af alle medarbejdere, blev der som nævnt holdt et møde i afdelingen for at runde forløbet af.

   Der var ret stor enighed om, at uddannelsesdagen havde været interessant og inspirerende, og at det var vigtigt at holde fast i hvordan forskellige situationer bedst muligt kunne håndteres, også når der er travlt i hverdagen.

   Efter nogen tid var der kommet en del nye medarbejdere i de forskellige afdelinger, og man stod derfor med et akut behov for, at de også fik uddannelse i mangfoldighedsledelse. Men det var der ikke budget til, så man valgte i stedet at lade de enkelte ledere i afdelingerne stå for at fortælle om Aldersbo’s mangfoldighedspolitik og gennemgå lidt at træningsmaterialet.

   Der var enighed om, at dette ikke var en optimal løsning. Conny Sulent hørte også i interviewene, at der nu efter godt 2 år ikke var særligt meget fokus på mangfoldigheds-

politikken mere.

Der var flere nye medarbejdere som fortalte, at de ikke havde hørt om den i forbindelse med ansættelsen.

De fleste mente dog at det ikke betød så meget, da man generelt var gode til at have fokus på hinandens individuelle forskelle og behov. Én sagde at "Når alt kommer til alt, er mangfoldighedsledelse ikke så meget andet end sund fornuft og almindelig god omgangstone."

Case: Gennemfør effektmåling

Personaleudviklingskonsulenten Conny Sulent har fået til opgave at måle effekten af mangfoldighedsindsatser i Ankersø Kommune.

Hun skal med andre ord finde frem til, om der har været et mangfoldighedsafkast - en økonomisk effekt af fx et lavere sygefravær som kan henføres til indsatsen omkring implementering af mangfoldighedsstrategien.

Derfor har hun bedt om tal fra ledelsesinformationssystemet fra Aldersro og Otiumlyst, de to institutioner som har arbejdet med mangfoldighed.

Hun bruger RoLMs excel-værktøj til at analysere data med. Dette værktøj gør det bl.a. muligt at sammenligne tal, som ikke umiddelbart er sammenlignelige.

Fx er de tal, Conny Sulent får, ikke periodiseret i lige lange perioder. Sygefravær er opgjort månedsvis, mens medarbejdertilfredshed og personaleomsætning opgøres på årsbasis. Heldigvis er det ikke noget problem i RoLMs excel-værktøj.

Hun taster tallene for medarbejdertilfredshed, personaleomsætning og sygefravær ind i Excel-arket, og kan derefter se nogle grafer, som omsætter tallene til kurver, og som viser udviklingen over tid for Aldersbo og Otiumslyst i samme figur.

Resultatet af effektmålingen er meget positivt. Inden for sygefravær regner Conny Sulent følgende ud for Aldersro:
Faldet i sygefravær var på 2%, fra 10% til 8%. Der er gennemsnitligt 70 medarbejdere på Aldersbo. Det svarer til at gå fra et gennemsnit på 7 til 5,6 sygemeldte medarbejdere på en dag, altså 1,4 personer.

De kører 365 dage om året, 2 år giver 730 dage. Ganget med 1,4 bliver det lige omkring 1000 fraværsdage, som er sparet.

Prisen for en gennemsnitsfraværsdag er sat til 500 kr., så det bliver 500.000 kr. En halv million. For at finde frem til mangfoldighedsafkastet skal udgiftsposter trækkes fra de 500.000. På RoLM-sitet findes værktøjet, Opgørelse af ressourceforbrug, som gør det muligt at få alle udgiftsposter med i udregningen.

På Aldersro har der været et ressourceforbrug på 325.000 kr. til:

- Konsulent
- Forberedelsesmøder til kursusdag om mangfoldighedsledelse
- Interne informations- og opsamlingsmøder,
- Ekstra personale indkaldt til at hjælpe til i spidsbelastningstimerne, når kollegerne var på kursusdagen
- Sprogundervisning til ny-danskere,
- Fortæring
- Diverse småposter

Mangfoldighedsafkastet viser sig at være 35%. Dette "magiske tal" når man frem til ved at sætte 175.000 i forhold til 500.000 og så gange igennem med 100, så det bliver en procentsats. Det giver 35%.

Dette tal dokumenterer, at en uddannelsesindsats har været en god investering.

Case: 5. Foretag evaluering

Den nye kommunaldirektør i Ankersø Kommune har fået belæg for at justere kommunens oprindelige mangfoldighedspolitik og for at arbejde mere strategisk med mangfoldighed.

Dokumentationen fremlægger kommunaldirektøren for kommunalbestyrelsen i et forslag til ny mangfoldighedspolitik. Kommunalbestyrelsen godkender forslaget.

Fremlæggelse af forslaget har følgende punkter:

1. Den oprindelige mangfoldighedspolitik har ikke været en succes? En mangfoldighedspejling viste, at meget få medarbejdere og borgere i kommunen kendte til mangfoldigheds-politikken.

   Kun to institutioner havde gjort en mangfoldighedsindsats. Dog viste en udregning med RoLMs værktøjer, at det har kunnet betale sig økonomisk for Aldersro plejecenter at gøre en mangfoldighedsindsats. Mangfoldighedsafkastet blev på 35%.

2. Det er vigtigt at holde fast, når man implementerer en mangfoldighedspolitik. På Aldersro så man et fald i sygefraværet så længe man havde fokus på mangfoldighed. Men da fokus ikke længere var på mangfoldighed, begyndte sygefraværet at stige igen.

3. Der er behov for en justeret mangfoldighedsstrategi med ny definition, vision og målsætning. Der er også behov for at prioritere nogle indsatsområder i forhold til mangfoldighedsdimensionerne. I første omgang skal medarbejderne prioriteres, da det er dem, der skal virkeliggøre mangfoldighedsstrategien over for borgere, enhed / kommune og samfund.

4. Enhederne skal have økonomisk støtte til deres arbejde med mangfoldighed fra bl.a. personaleudviklingsfunktionen.

5. Mangfoldighedsindsatsen præsenteres ved et seminar, hvor lederne i kommunens enheder deltager. Derved kan kendskabet til kommunens mangfoldighedsstrategi udbredes, og der kan komme input og forslag til konkrete indsatser på den enkelte eller flere arbejdspladser i samarbejde.

6. Et projektkatalog skal sammensættes ud fra inputtene på seminaret, og så kan der åbnes for, at arbejdspladserne kan søge om at deltage i projekterne.

7. Hvert projekt, som sættes i gang, forankres med en tovholder fra arbejdspladsen, som er ansvarlig for implementeringen.

8. En facilitator fra fx personaleudviklingsfunktionen knyttes til hvert projekt. Facilitatoren kvalitetssikrer arbejdet og sikrer, at RoLM-metoden følges, så der opstilles mangfoldighedseffekter, implementeres korrekt, effektmåles osv.

Hvert år aflægger Ankersø Kommune et mangfoldighedsregnskab, som skal godkendes af kommunalbestyrelsen ved hjælp af RoLM-værktøjet Strategievaluering.