

Mangfold

Ragnhild Storstein Spilker

I de kommunale helse- og omsorgstjenestene er det mange ansatte som har innvandrerbakgrunn. Mangfold blant ansatte i en virksomhet kan være en ressurs og et fortrinn, men det kan også gi utfordringer i form av konflikter, mistriivsel og manglende tilhørighet til arbeidsplassen. For å utnytte potensialet i en flerkulturell og flerspråklig ansattgruppe er aktiv mangfoldsledelse avgjørende. Det innebærer at ledere utvikler og utnytter bevisst mulighetene i at ansatte har ulik bakgrunn. Inkludering er et nøkkelord i dette arbeidet.

Innvandrere blant ansatte i helse- og omsorgstjenestene i Norge

Det har vært en økende etterspørsel etter helse- og omsorgspersonell i Norge. Internasjonal rekruttering av sykepleiere og leger har vært én måte å møte denne utfordringen på. En annen strategi har vært å rekruttere og kvalifisere innvandrere som allerede bor i Norge, til arbeid i helse- og omsorgstjenestene, og da særlig til arbeid i sykehjem og hjemmetjenester (Seeberg, 2012). I 2019 arbeidet nesten 40 000 personer med innvandrerbakgrunn i de kommunale helse- og omsorgstjenestene. De fleste jobbet som ufaglærte eller helsefagarbeidere (Helsedirektoratet, 2020).

Det er altså en økende andel ansatte i helse- og omsorgstjenestene som er innvandrere, eller som er født i Norge av foreldre som har innvandret. Disse har en flerkulturell og flerspråklig kompetanse som kan være til stor hjelp i møter med tjenestemottakere og pårørende. De kan også være viktige kilder til kunnskap når det gjelder hvordan man kan utforme gode helse- og omsorgstjenester til tjenestemottakere fra andre kulturer. De kan for eksempel ha kunnskap, innsikt og forståelse for religiøse og kulturelle behov hos tjenestemottakere med innvandrerbakgrunn. I den daglige omsorgen vil personell som snakker samme språk som tjenestemottakeren, være til stor hjelp. Det er samtidig veldig viktig at ansatte med innvandrerbakgrunn har god kjennskap til norsk kultur og norske tradisjoner. Det er videre et krav at norsk-kunnskapene er slik at han eller hun blir forstått og selv forstår behovene til etnisk norske tjenestemottakere og pårørende på best mulig måte.

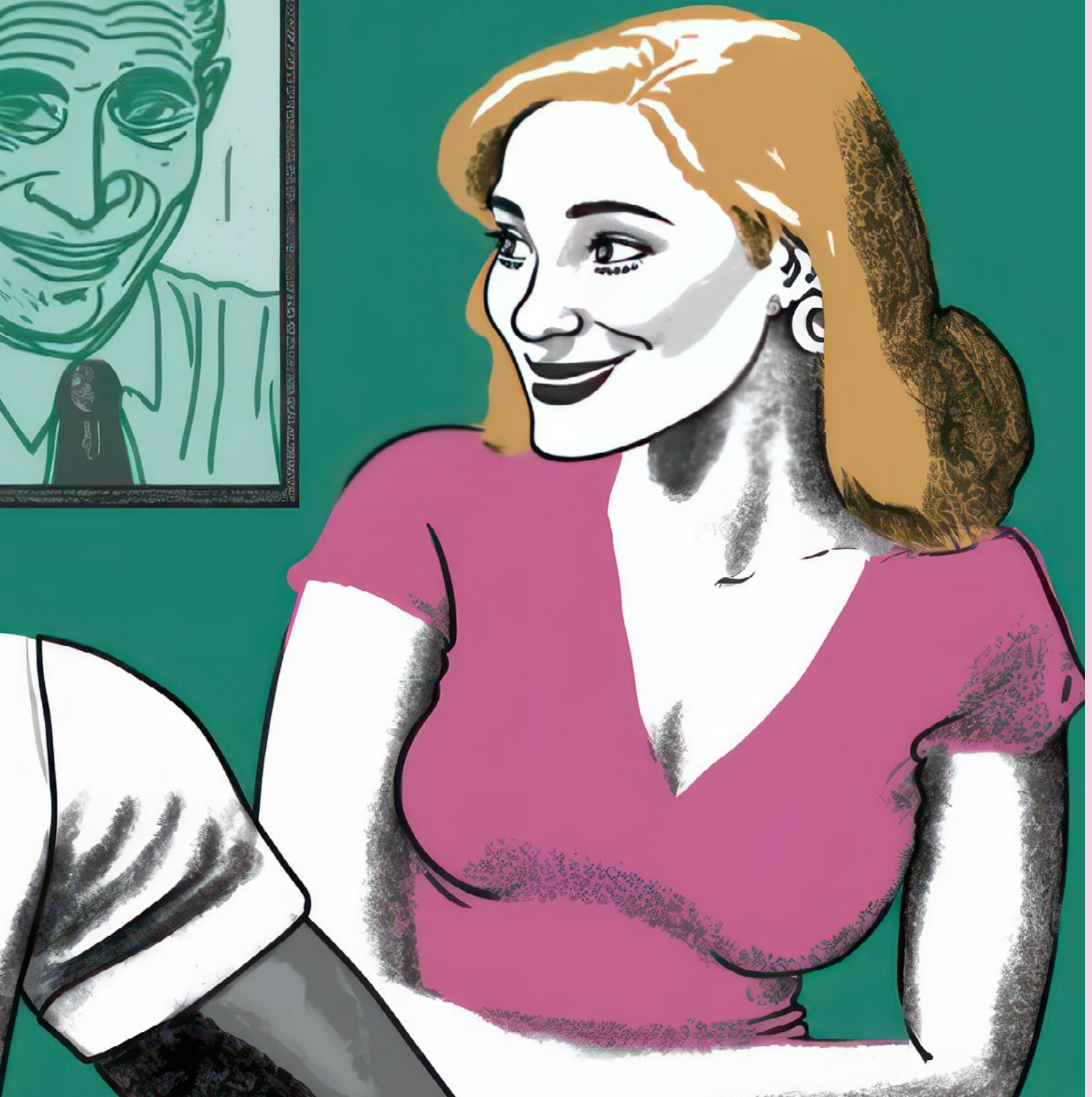
Kunnskap om flerkulturelt mangfold

Mangfold blant ansatte gir virksomheter både muligheter og utfordringer som krever kompetanse og ferdigheter hos ledelsen. En flerkulturell ansattgruppe kan bidra til en kulturelt kompetent organisasjon og for eksempel gi bedre kvalitet i helse- og omsorgstjenestene til tjenestemottakere med innvandrerbakgrunn. Dette forutsetter imidlertid en leder som utnytter og forbedrer den faglige og kulturelle kompetansen de ansatte har (Spilker og Kumar, 2016). Fra tidligere kartlegginger i norske kommuner om helse- og omsorgstjenester til innvandrere oppga 80–90 prosent av kommunene å ha erfaringer med ansatte med innvandrerbakgrunn. Kommunene opplevde dette som positivt og pekte på at ansatte med innvandrerbakgrunn kan brukes som viktige kilder til kunnskap når det gjelder hvordan man for eksempel kan utforme gode tjenestetilbud til tjenestemottakere med innvandrerbakgrunn. Samtidig ble det understreket at en felles språklig og faglig plattform i den enkelte virksomhet eller tjeneste var viktig (Ingebretsen, 2011; Disch og Fauske, 2011).

Hva er mangfold i arbeidslivet?

I en arbeidslivskontekst handler mangfold om representasjon og at ansatte ofte skal speile befolkningens sammensetning. Begrepet knyttes særlig til etnisitet (nasjonalitet, språk, hudfarge og religion), men det handler også om kjønn, alder, funksjonsevne og seksuell orientering. I tillegg kan vi si at mangfold også utvides gjennom utdanning, kompetanse, interesser, verdier, religion og familiestatus









(Berg et al., 2012). Mangfold defineres altså gjennom ulike karakteristika ved individer og deles gjerne inn i primære, gitte synlige kjennetegn som kjønn, alder, etnisitet, hudfarge og til en viss grad, funksjonsnedsettelse samt sekundære, ervervede, usynlige attributter som utdanning, yrke, erfaring og funksjonsevne. I tillegg kommer personlighet, motivasjon og atferd som er påvirket både av primære og sekundære kjennetegn. Mangfold er derfor dynamisk og kontekst-avhengig, og det gir både muligheter og utfordringer i arbeidslivet.

Oslo kommune opererer med tre mangfoldskategorier: flerkulturelt mangfold, kjønns- og seksualitetsmangfold og funksjonsmangfold. Mennesker har selvfølgelig sammensatte identiteter på tvers av disse kategoriene, og noen vil derfor være i minoritet på grunn av etnisk bakgrunn, seksuell orientering og/eller funksjonsevne. Erfaringsmessig kan disse være ekstra utsatt for diskriminering. For eksempel kan en homofil kvinne med innvandrerbakgrunn møte på flere barrierer i samfunnet enn en heterofil norskfødt hvit kvinne. Begrepet interseksjonalitet brukes for å illustrere hvordan sosiale kategorier som kjønn, etnisitet, klasse, seksuell orientering og funksjonsevne kan virke sammen og påvirke individers levekår og betingelser.

Mangfoldsrekruttering

Det er ulike grunner til at det rekrutteres mangfold inn i en virksomhet. Det kan begrunnes med ønske om representasjon av mangfold og at ansatte skal speile befolkningen, mens en annen årsak

til å rekruttere mangfold er for å øke virksomhetens innovasjon og konkurransevne. I mange virksomheter er det imidlertid et stort behov for arbeidskraft som først og fremst bidrar til mangfold blant ansatte. Hvorfor og hvordan en virksomhet rekrutterer mangfold, vil også påvirke hvordan lederne forholder seg til mangfoldet, og hvordan mangfoldet ledes. Mange virksomheter med et arbeidskraft-behov samarbeider ofte med Nav eller introduksjonsprogram for flyktninger. De bidrar dermed også til inkludering i arbeidslivet og integrering i samfunnet (Brenna, 2018).

Mangfoldsledelse

Loveleen Brenna skriver at mangfoldsledelse er knyttet til lederes evne til å bygge felles identitet og en sterk inkluderende kultur, ved å ta utgangspunkt i likhetene mellom ansatte og anerkjenne ulikhetene som en styrke (2018, s. 11). Ledere av mangfold må aktivt og kontinuerlig utvikle og bruke ansattes mangfoldskompetanse og lytte til og anerkjenne nye og andre perspektiver. Mangfoldsledelse dreier seg om at mangfold gjennomgående inkluderes i virksomhetens planer og strategier, ledelse og systemer og i kulturbygging. Brenna opererer med tre sentrale begreper: mangfoldskompetanse, mangfoldsmodenhet og mangfoldsledelse.

- Mangfoldskompetanse er kompetansen som individer har fått gjennom å bevege seg mellom ulike kulturer, være minoritet i et samfunn, ha erfaringer fra opphold i andre land, ha en funksjonsnedsettelse, være sitt kjønn, sin alder og som gjør at man kan tilføre

- nye perspektiver og kommuniserer eller løser en oppgave på en litt annen måte.
- Mangfoldsmodenhet er på individnivå en leders syn på og holdning til ulike typer mangfold, mens det på organisasjonsnivå handler om en forståelse av mangfoldets verdi, og at det er samsvar mellom planer og strategier for mangfold og det som skjer i praksis.
 - Mangfoldsledelse er lederes mangfoldskompetanse og mangfoldsmodenhet uttrykt i praksis og deres kapasitet til å identifisere og bruke potensialet i mangfoldet (Brenna, 2018). Mangfoldsledelse handler altså både om strategier og planer for mangfold og om faktisk ledelse og atferd i en mangfoldig ansattgruppe generelt og ikke kun enkelte tiltak for utvalgte grupper. Ledere må ha en forståelse for mangfoldets verdi og ha innsikt i egne holdninger, eget språk og egen væremåte og hvordan det påvirker ansatte og omgivelsene. Man må være trygg i å lede og møte mennesker som er ulike en selv, og bygge kunnskap om hvordan man kan utnytte potensialet i organisasjonens mangfold. Å utnytte mangfoldet til det beste for organisasjonen er langsiktig arbeid (Brenna, 2018).

Hvordan kan du lede mangfold?

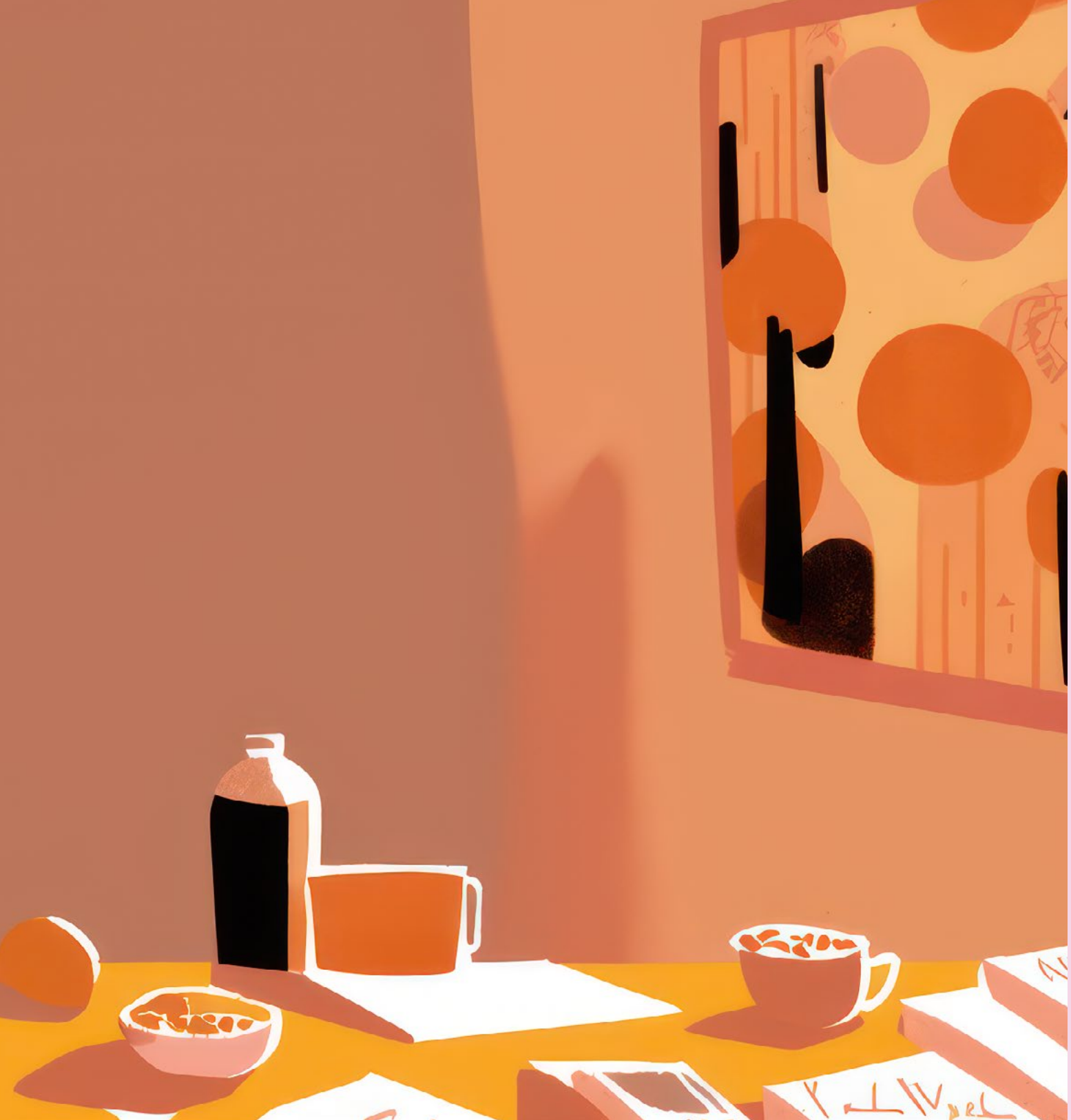
Arbeidet med mangfold må forankres i den øverste ledelsen, hos lederen, de ansatte og de ansattes representanter. Virksomheten må ha en visjon for mangfoldsledelse – en beskrivelse av en idealsituasjon som gir retning

for arbeidet. Ledelsen må kommunisere og synliggjøre en mangfoldspolicy med et budskap om hvordan mangfold bidrar til oppgaveløsning og verdiskapning (Standard Norge, 2018).

Mangfoldsledelse må ifølge Ledelsesystemer for mangfold (Standard Norge, 2018) integreres som en del av virksomhetskulturen og knyttes til strategier og planer. Mangfoldskompetansen blant ansatte må tas aktivt i bruk i oppgaveløsningen. For å gjøre dette må du som leder kartlegge nåværende situasjon: Hvordan er sammenetningen av kultur- og språkkompetanse, flerkulturell og internasjonal erfaring og mangfoldskompetanse, og hvordan kommer dette til uttrykk i ulike enheter og nivåer i virksomheten? Du må være fleksibel og ha evne til å forstå ulike perspektiver og se hvordan mangfold kan bidra til bedre oppgaveløsning. Mangfoldskompetanse bør knyttes til annen kompetanseplanlegging og kompetansestyring i virksomheten, og lederutvikling bør også ha fokus på hvordan identifisere mangfold, hvordan benytte seg av kompetansen og hvordan få den til å gi utbytte både for den ansatte og virksomheten som helhet. Da må du i samarbeid med ansatte bygge en kultur som utløser potensialet i mangfold, og sammen bestemme hvilke verdier, holdninger og handlinger som vil fremme mangfold (Standard Norge, 2018)

Inkludering er et nøkkelord i god mangfoldsledelse. Det handler både om å se at ansatte er forskjellige og kan ha ulike behov for støtte og tilrettelegging, og å være oppmerksom på dynamikken i ansattgruppen og om hvem som er









innenfor og utenfor uformelle sosiale nettverk. Er det noen som dominerer og andre som ikke kommer til i diskusjoner og møter slik at ulike meninger ikke kommer fram? Det å oppleve at man holdes utenfor virker inn på tilknytning til arbeidsplassen og kan også påvirke helsen negativt (Aukland, 2017).

Hvordan håndtere diskriminering og uønsket atferd?

Ansatte kan, basert på sin bakgrunn, møte diskriminering, rasisme og nedlatende holdninger både fra tjenestemottakere og pårørende og fra kollegaer og ledere. Dette er krevende og kan være psykisk belastende, og over tid kan det føre til helseproblemer. Ledere skal derfor ha rutiner for å rapportere hendelser av diskriminering og rasisme som avvik. Rutinene skal også inneholde instruksjoner om hvordan man skal møte slike utfordringer og ivareta og følge opp den ansatte på en god måte. Det er ledelsens, verneombudets og den enkelte ansattes ansvar å sikre at samtlige ansatte har et trygt og godt arbeidsmiljø. Ansatte som opplever rasisme eller diskriminering, bør også informeres om at de kan ta kontakt med sin tillitsvalgte, bedriftshelsetjenesten, Arbeidstilsynet eller Likestilling- og diskrimineringsombudet.

Anbefalinger for god mangfoldsledelse:

- Ha fokus på at mangfold må gjenspeiles i virksomhetens visjon og verdier og være forankret hos den øverste ledelsen.
- Sikre at strategier for effektiv mangfoldsledelse er formulert på alle nivåer i organisasjonen.
- Bygge en organisasjonskultur der respekt og toleranse er kjerneverdier.
- Være bevisst egne holdninger og fordommer og ha et inkluderende språk som anerkjenner alle ansatte som betydningsfulle, og som bidrar til en felles identitet.
- Sikre at alle ansatte har reelle muligheter til faglig og profesjonell utvikling og avansement.
- Ha rutiner for å ivareta og følge opp ansatte dersom de opplever diskriminering og rasisme.

Artikkelen er tidligere publisert i temaheftet *Ledelse og kompetanseutvikling i tjenestene til personer med utviklingshemming*. Revheim, K. og Kristiansen, L. (red.). (2021). Tønsberg: Forlaget Aldring og helse. Artikkelen er gjengitt her med tillatelse fra forfatter Ragnhild Storstein Spilker, redaktør Kari Revheim og Aldring og helse. Artikkelen er tidligere gjengitt i temaheftet. Fullstendig referanseliste kan lastes ned gratis på aldringoghelse.no