



Å fremme mangfold på arbeidsplassen

Sammenhenger mellom etnisk mangfold, tjenestekvalitet og arbeidsmiljø ved Sør-Tromsøya sykehjem.

Forord

Forarbeidet til denne undersøkelsen i prosjektet «Fremme mangfold på arbeidsplassen» startet opp i februar 2013. Da hadde vi fått bekreftelse på deltakelse i kommuneprogrammet «Likestilte kommuner», et av tiltakene i regjeringens handlingsplan for likestilling.

Arbeidsdelingen i prosjektet har vært som følger:

KUN senter for kunnskap og likestilling (KUN) ved prosjektleder Mari Helenedatter Aarbakke har hatt ansvar for utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervju i samarbeid med Tromsø kommunes prosjektleder Merethe Dalseth. Aarbakke har videre hatt hovedansvar for bearbeiding av resultatene fra undersøkelsen og presentert disse i arbeidsmøter med ledere, ansatte, pårørende og brukerråd ved Sør-Tromsøya sykehjem, samt prosjektets arbeidsgruppe. KUN har videre hatt hovedansvaret for å sammenfatte prosessen og resultatene i en endelig rapport, i samarbeid med Tromsø kommunes prosjektleder.

Vi sender en stor takk til pårørende, ansatte og ledere som har deltatt i undersøkelsen ved å la seg intervju. Samtidig vil vi også benytte muligheten til å takke de øvrige ansatte ved Sør-Tromsøya sykehjem som har tatt oss så godt i mot ved våre besøk på sykehjemmet.

Mari Helenedatter Aarbakke
Prosjektleder
KUN senter for kunnskap og likestilling

Merethe Dalseth
Prosjektleder
Tromsø kommune

Tromsø, 16.november, 2013.

Innhold

1. Bakgrunn.....	8
2. Organisering	8
2.1 Kommuneprogrammet «Likestilte kommuner 2012 – 2014».....	8
2.2 Arbeidsgruppen	9
2.3 KUN senter for kunnskap og likestilling.....	9
2.3.1 Prosjektleder for KUN.....	9
3. Gjennomføring	10
3.2 Mandat fra arbeidsgruppen	10
3.3 Møte med sykehjemets ledelse	10
3.4 Personvernombudet.....	10
3.5 Intervjuer.....	10
3.6 Intervjuguidene	10
3.7 Analyse	11
4. Hva er etnisk mangfold?.....	12
5. På hvilke måter kan etnisk mangfold være en ressurs?	12
5.1 Hva er kultur?	12
5.1.1 Ulike etniske, nasjonale eller lokale kulturer	13
5.1.2 Ulike fagkulturer.....	13
5.1.3 Ulike fag.....	13
6. Hvordan gjøre etnisk mangfold til en ressurs?.....	13
6.1 Mangfoldsledelse	14
7. Overordnede funn.....	15
7.1 Fornøyde pårørende.....	15
7.2 Et flott nytt sykehjem som tåler sammenlikning	15
7.3 Godt arbeidsmiljø.....	15
7.4 Kommunikasjon er en stor utfordring.....	15
7.5 Bedre bemanning står høyest på ønskelista	15
8. Språk og kommunikasjon	16
8.1 Hva er god kommunikasjon?.....	16
8.2 Hva er god kommunikasjon med beboere?	16
8.3 Hvor er språk viktigst?	16
8.4 Frustrasjoner og belastninger	17
8.5 Gode strategier.....	17

8.6	Pårørende har en viktig rolle	18
8.7	Språkkrav	18
8.8	Språkpraksis	18
9.	Tjenestekvalitet og arbeidsmiljø	19
9.1	Faglig kvalitet	19
9.2	Trivsel for ansatte og beboere	19
9.3	Majoritet og minoritet – oss og dem?	20
10.	Etnisk mangfold og pleie	21
10.1	Ulike måter å vise omsorg på	21
10.2	Forskjellig arbeidsmoral?	21
10.3	Misforståelser handler mest om språk	21
10.4	Etniske markører og mannlige pleiere	22
10.5	Flere ufaglærte og fremmedspråklige i helgene	22
11.	Tradisjoner	23
11.1	Fin kontrast mellom hverdag og helg	23
11.2	Avdelingene er flinke til å gjøre noe ekstra	23
11.3	Norsk jul uten etnisk norske pleiere	23
11.4	Beboerens personlige historie bør gis større plass	23
12.	Ufaglærte, minoriteter og deltid	24
12.1	Kategoriene flettes i hverandre	24
12.2	Kritisk masse	24
12.3	Fagligheten må holdes høyt	24
13.	Forbedringspotensial – innspill i intervjuene	26
13.1	Finne balansen på vaktene	26
13.2	Språkopplæring og -krav	26
13.3	Tydelig ledelse som styrer forventninger, stiller krav og følger opp	26
13.4	Tydligere fordeling av arbeid mellom ansatte	26
13.5	Tydligere kommunikasjon mot pårørende	26
13.6	Utveksle erfaringer på tvers av bogrupper	27
13.7	Mer rom for refleksjon og faglig påfyll	27
14.	Forbedringspotensial – innspill fra KUN	28
14.1	Lag en tydeligere kultur - slik har vi det her hos oss!	28
14.2	Tydelige regler og rutiner	28
14.3	Fokuser på kommunikasjon	28

14.4 Fokuser på fagstandarder.....	29
14.5 Skap rom for mangfoldet	29
15. Veien videre.....	30
15.1 Tiltak ved Sør-Tromsøya sykehjem.....	30
15.2 Tiltak i Tromsø kommune.....	30
15.2.1 Yrkesrettet språkopplæring.....	30
15.2.2 Standardiserte krav til språkkompetanse?.....	30
15.2.3 Opplæring i mangfoldsledelse.....	30
15.3 Ressurser i arbeidet videre.....	31
15.3.1 Midler	31
15.3.2 Ressurs på nett	31
15.3.3 Likestillings- og diskrimineringsombudet (LDO).....	31
Litteraturliste.....	32
Vedlegg.....	33
Samtykkeerklæring for intervjuer ved Sør-Tromsøya Sykehjem.....	33
Intervjuguide for ansatte og bogruppekoordinatorer	35
Intervjuguide for pårørende.....	37

1. Bakgrunn

Tromsø kommune fremmer gjennom sin nyreviderte arbeidsgiverstrategi, mangfold som ressurs på kommunens arbeidsplasser. Å fremme mangfold på arbeidsplassen er utarbeidet som eget strategiområde. I den forbindelse ønsket kommunen å gjennomføre en undersøkelse ved et av tjenestestedene som opplever økning av minoritetspråklige ansatte og søkere til stillinger.

Formålet med undersøkelsen har vært å kartlegge hvorvidt etnisk mangfold blant ansatte har noe å si for beboere, pårørende, ansatte og ledelse ved tre bogrupper på Sør-Tromsøya sykehjem. Ved bogruppene Geitrams, Blåklokke og Bekkeblom er det både ansatte av begge kjønn og av mange ulike etnisiteter. I intervjuene har vi vært ute etter den daglige opplevelsen av hvordan det er å bo, besøke og arbeide ved sykehjemmet – både på områder der mangfold ikke har noe spesielt å si, der mangfold er en klar styrke, og der hvor det finnes utfordringer knyttet til mangfoldet. Ved å gjøre denne undersøkelsen tilføres Tromsø kommune erfaringsbasert kunnskap, samtidig som det framskaffes et grunnlagsmateriale fra egen organisasjon for videre arbeid med å fremme mangfoldet i Tromsø kommune.

Funnene fra undersøkelsen er presentert for ansatte, beboere og pårørende ved de tre avdelingene, samt arbeidsgruppa i prosjektet og brukerrådet på Sør-Tromsøya sykehjem i egne møter.

I denne rapporten presenteres organisering og gjennomføring av undersøkelsen, funn fra intervjuene og forslag til forbedring, samt veien videre for Tromsø kommune. I tillegg inkluderes faglige momenter og utfordringer på området fra forskning, som Tromsø kommune kan ta med seg videre i arbeidet med å fremme mangfold på arbeidsplassen.

2. Organisering

2.1 Kommuneprogrammet «Likestilte kommuner 2012 – 2014»

Likestilte kommuner er ett av tiltakene i Regjeringens handlingsplan for kjønnslikestilling, Likestilling 2014. Tromsø kommune er en av 20 kommuner som deltar, og blir fulgt opp av KUN senter for kunnskap og likestilling.

Kommunene skal i løpet av prosjektperioden få likestillingsopplæring for ledere og tillitsvalgte, og erfaringer med hvordan de kan integrere kjønnsperspektivet i styringsdokumenter og planverk. Det skal også gjennomføres kartlegging på ulike tjenestesteder for å se om tjenestene er likestilte eller om gutter og jenter, menn og kvinner behandles ulikt.

Tromsø kommune har revidert sin arbeidsgiverstrategi og vil gjennom prosjektet jobbe videre med å fremme mangfold på arbeidsplassen. Gjennom sitt fokus på arbeidsgiveransvaret vil kommunen gjennom undersøkelsen tilføre organisasjonen erfaringsbasert kunnskap og styrke forståelsen for mangfold. Tromsø kommune vil iverksette holdningsskapende arbeid og opplæring i mangfoldskunnskap for ledere, tillitsvalgte og resten av organisasjonen. Gjennom økt bevissthet i organisasjonen vil dette også påvirke tjenesteproduksjonen, og Tromsø kommune vil i dette prosjektet se spesielt på praksisen i kommunens sykehjem.

Prosjektleder i Tromsø Kommune er personalrådgiver i byrådsavdeling for finans, Merethe Dalseth.

2.2 Arbeidsgruppen

I arbeidet med «Likestilte kommuner 2012 – 2014» har Tromsø kommune oppnevnt en arbeidsgruppe. Gruppen har vært tett involvert i undersøkelsen ved Sør-Tromsøya sykehjem, og var sammen med sykehjemets ledelse de første til å få presentert funnene fra undersøkelsen.

Arbeidsgruppens medlemmer er:

Fra Sør Tromsøya sykehjem: Fagleder Mari Anne Skåtun Barstad, avdelingsleder Dagmara Pyzara Gibson og b gruppekoordinator Malin Benjaminsen.

Fra Byrådsavdeling for helse og omsorg: Rådgiver Anne Båtnes

Fra fagforeningene: Hovedtillitsvalgte Ingrid Lettrem Olsen, Fagforbundet og Aud Hansen/Helene Berg-Johansen, Delta

Fra vernetjenesten: Hovedverneombud Håvard Sandberg

Fra Byrådsavdeling for finans: Prosjektleder Merethe Dalseth

2.3 KUN senter for kunnskap og likestilling

KUN senter for kunnskap og likestilling (KUN) ved rådgiver Mari Helenedatter Aarbakke har gjennomført undersøkelsen på oppdrag fra Tromsø kommune, i tett samarbeid med kommunens prosjektleder Merethe Dalseth.

KUN senter for kunnskap og likestilling ligger i Steigen i Nordland, og har et avdelingskontor på Steinkjer i Nord-Trøndelag. KUN er en privat stiftelse som har eksistert siden 1991, og som har vært på statsbudsjettet siden 2006. Med cirka 12 årsverk er KUN Norges største aktør på praktisk likestillingsarbeid. Vi jobber både internasjonalt, nasjonalt, regionalt og lokalt.

2.3.1 Prosjektleder for KUN Mari Helenedatter Aarbakke er rådgiver på tredje året, og har sin spesialkompetanse innenfor mangfold i helse- og omsorgsarbeid. Hun har skrevet master om arbeidshverdagen til mannlige hjelpepleiere ved sykehjem. Halvparten av de intervjuede var etniske minoriteter, og samtlige jobbet ved sykehjem med stort mangfold. Hun har også jobbet som pleieassistent ved en demensavdeling, og har vært pårørende for en dement bestemor ved tre forskjellige sykehjem. Disse analytiske, praktiske og private erfaringene med de ulike rollene på et sykehjem har vært nyttige for undersøkelsen ved Sør-Tromsøya sykehjem. Samtidig har det vært en styrke å ikke kjenne dette sykehjemmet fra før, og stille åpen til hva undersøkelsen ville gi.

3. Gjennomføring

3.2 Mandat fra arbeidsgruppen

Tromsø kommunes prosjektleder og resten av arbeidsgruppen har hatt hyppig kontakt i utarbeidelsen av denne undersøkelsen. Arbeidsgruppen har avklart premissene for en slik undersøkelse, og fulgt opp underveis. Det har vært spesielt viktig for arbeidsgruppen at sykehjemmet skulle ha en positiv opplevelse av undersøkelsen, og at resultatene skulle være konkrete og nyttige.

3.3 Møte med sykehjemmets ledelse

Den 3.september gjennomførte prosjektledelsen og sykehjemmets ledelse et møte hvor vi gjennomgikk intervjuguiden for ansatte/ledere og intervjuguiden for pårørende. Vi skisserte også en tidsplan for hele prosjektet. Tilstede på møtet var enhetsleder Johan Robertsen, fagleder Mari Anne Barstad, prosjektleder i Tromsø Kommune Merethe Dalseth og prosjektleder fra KUN Mari Aarbakke.

3.4 Personvernombudet

Personvernombudet har godkjent undersøkelsen, intervjuguidene og samtykkeerklæringen. Undersøkelsen har blitt gjennomført med hensyn til intervjuobjektene anonymitet. Ingen andre enn intervjuobjektene selv har mulighet for å opplyse om at de har deltatt i undersøkelsen, og ingen funn eller uttalelser fra undersøkelsen skal kunne knyttes til enkeltpersoner. Personvernombudet holder oppsyn med at vi oppbevarer og behandler materialet etter forskriftene underveis i prosjektet og for ettertiden. Alle lydfiler ble etter avtale slettet 1.november, 2013. Samtykkeerklæringen er lagt ved sist i denne rapporten.

3.5 Intervjuer

Vi intervjuet totalt 14 ansatte, pårørende og ledere ved avdelingene Bekkeblom, Geitrams og Blåklukke. Intervjuobjektene var valgt ut av sykehjemmets ledelse, etter kriterier som ble satt av prosjektledelsen. Vi ønsket at mangfoldet av ansatte skulle være representert i utvalget, både når det gjaldt kjønn, etnisitet, stilling, ansiennitet og utdanning. Vi satte også som kriterium at de pårørende vi intervjuet hadde vært mye til stede på sykehjemmet, og hadde god kjennskap til hverdagen der.

Intervjuobjektene hadde på forhånd fått utlevert et informasjonsskriv hvor de kunne gi sitt samtykke til å bli intervjuet. Disse samtykkeerklæringene ble gjennomgått helt i begynnelsen av hvert intervju, og signert på stedet før vi gikk i gang med selve intervjuet. Hvert intervjuobjekt måtte gi tillatelse til å ta opp lyd av intervjuene, noe de fleste gjorde.

3.6 Intervjuguidene

Intervjuene varte i cirka en time hver, og fulgte mer eller mindre skjematisk de intervjuguidene som vi hadde fått godkjent med ledelsen og personvernombudet. Spørsmålene var bevisst gjort svært åpne, slik at vi skulle få så balanserte svar som mulig. «Har etnisk mangfold noe å si for tjenestekvalitet og/eller arbeidsmiljø?» var den åpne undringen vi ville basere undersøkelsen på. I begynnelsen av intervjuene fortalte vi hva vi var spesielt interessert i å undersøke, men kun et fåtall av enkeltspørsmålene var direkte knyttet til etnisk mangfold. Det ble derfor i stor grad opp til intervjuobjektene selv om de ønsket å inkludere etnisk mangfold i svarene sine. Intervjuguidene er vedlagt rapporten.

3.7 Analyse

Analysen av intervjuene ble ledet av Mari Aarbakke, med gode innspill fra Tromsø kommunes prosjektleder og kolleger ved KUN. Mari Aarbakke hadde det faglige ansvaret for analysene, mens Merethe Dalseth ivaretok Tromsø kommune sitt blikk for hvilke funn som er viktige for fremtidig politikk generelt, og for arbeidet med arbeidsgiverstrategien spesielt.

14 intervjuer kan regnes som en middels stor kvalitativ undersøkelse. Det har imidlertid stilt ekstra strenge krav til vår behandling av materialet at vi skulle presentere funnene for det samme miljøet som vi har gjennomført undersøkelsen i. Vi har derfor utelatt sitater i størst mulig grad, og vi har konsentrert oss om temaer og innspill som dukker opp i mange eller alle intervjuene. Disse er både de mest gyldige funnene, og de mest anonyme. Temaer eller vinklinger som få personer har tatt opp, får naturlig mindre oppmerksomhet i denne rapporten. Noen steder er det imidlertid viktig å vise at det fantes ulike meninger selv om et flertall støttet én versjon.

4. Hva er etnisk mangfold?

Vi bruker begrepet etnisk om det som særpreger ei folkegruppe eller et folkeslag. Den sosiologiske definisjonen av ei etnisk gruppe er «ei folkegruppe som betrakter seg som ei gruppe i forhold til andre, og som blir betrakta som det av andre» (Sommerfeldt, 2012). Etnisk tilhørighet viser til et kulturelt fellesskap, og er ikke nødvendigvis basert på genetiske eller statsborgerlige forhold (Hylland Eriksen, 2011). Etnisitet er noe som finnes mellom grupper og ikke inni dem. Det er relasjonen mellom to eller flere grupper som skaper etnisitet, for det er først i møte med andre grupper at man får behov for å definere grenser (Ibid.). Når personer fra ulike etniske kulturer kommer sammen, får man et etnisk mangfold.

5. På hvilke måter kan etnisk mangfold være en ressurs?

I denne undersøkelsen har vi funnet at mangfold både gir noe ekstra og krever noe ekstra, i tjenestene som utføres, i arbeidsmiljøet og for lederne. Ingen av delene er overraskende. Alle typer mangfold medfører noen ekstra utfordringer, og det oppleves ofte lettere å være i en gruppe hvor alle er «like». En fare med homogene grupper er imidlertid at det ikke blir noen utvikling i dem. I en vennegjeng er det kanskje fint at alt er som det alltid har vært, men på en arbeidsplass er det farlig å stå stille og ikke kunne utvikle seg.

En annen fare ved at en gruppe er veldig «lik» er at man fort kan tro at menneskene i gruppen er likere enn de er. Man glemmer å se forskjellene og ta hensyn til dem – og det gjør samholdet sårbart. Dersom noen ikke kjenner seg så like de andre, kan de falle helt utenfor. Helsesektoren er i stadig endring, og krever mange tilpasninger. I tillegg har man store lokale endringer ettersom avdelinger for eksempel får nye profiler. Sammensetningen av beboere avgjør i stor grad hvilke krav som stilles til de ansatte – og disse kravene er i konstant endring ved at beboere endrer tilstand eller går bort. På et sykehjem kreves det at man som ansatt hele tiden tar hensyn til forskjeller, og der vil mangfold kunne være en styrke.

Mangfold på sitt beste lager robuste arbeidsplasser – det vil si at de tåler mye forandring, fordi de allerede er vant til å måtte ta mange hensyn, og endre seg etter disse. Mangfold på sitt beste gjør at bedrifter blir mer innovative, det vil si at de har flere ideer til hvordan man kan bli bedre (Haugum, 2009). «Der alle tenker likt, tenkes det lite», sier et ordtak. Men der hvor man er forskjellige, så har man til sammen mange ideer. Det kan handle om at man kommer fra ulike kulturer, har studert ulike fag, eller har studert samme fag i ulike land. Man kan ha ulik alder, ulikt kjønn eller ulik klassebakgrunn, noe som gjør at man ser de samme tingene med litt ulike perspektiver. For å få tilgang til alle perspektiver må man imidlertid skape en kultur for å dele dem. Det må være positivt å tenke ulikt og luften nye idéer, hvis ikke kommer de ikke frem.

5.1 Hva er kultur?

Vi forstår ofte etnisitet som kultur, og kultur som mat, dans og musikk. Derfor blir det etniske mangfoldet noe man tar frem når det er fest, men som ligger ubrukt i hverdagen. Ved sykehjemmet sier flere at beboernes behov for kjente rutiner er vanskelig å kombinere med det fremmede i krydret mat eller energisk trommespill. En uttrykker det som at de jo «må få kjøttkakene sine». Å få bruke sin kultur handler imidlertid om langt mer enn musikk og dans.

Å få bruke sine perspektiver, sine tenkemåter og sine handlemåter er å bruke sin kultur. Kultur kan defineres som «sånn som vi gjør det her hos oss». Når man skal arbeide i en ny kultur, legger man i større grad merke til og stiller spørsmål ved rutiner, praksiser og verdier. Ved å representere noe nytt eller til og med fremmed, blir imidlertid disse perspektivene ofte fortiet. Dersom man skaper en kultur for at nye og annerledes blikk er gode og viktige, så kan man gjøre plass for nytenkning og stadige forbedringer i tjenestene. Å gjøre etnisk mangfold til en ressurs er å være åpen for hva mangfoldet bringer med seg, og bruke det beste fra hvert av disse perspektivene.

De ulike perspektivene kan blant annet skyldes at man kommer fra ulike kulturer, ulike fagkulturer, eller til og med ulike fag.

5.1.1 Ulike etniske, nasjonale eller lokale kulturer kan ha ulikt syn på hva som er god omsorg, hva som gir effektivitet og kvalitet, og hva som har høyest prioritet i en arbeidshverdag. Dersom alle ansatte skal adoptere den norske kulturen, vil man ikke få utnyttet mulighetene som ligger i disse forskjellene. Dersom man dreier tankegangen fra at alle skal lære de norske måtene, til at alle skal lære noen måter av alle, så har man begynt å skape en egen felles kultur. Forskning på mangfold i arbeidslivet viser at dette er veien å gå for å gjøre alle ansatte til ressurser for bedriften (Sandal et al., 2013). Man øker trivsel og trygghet for de ansatte, og stimulerer til nytenkning og diskusjon.

5.1.2 Ulike fagkulturer har man dersom man har studert de samme fagene ulike steder. På tvers av land og institusjoner kan det variere mye hvordan en sykepleierutdanning ser ut, med tanke på om den er praktisk eller teoretisk rettet, om den er orientert mest mot medisin eller mest mot omsorg. Her kan man ha noe å lære av hverandres fagkulturer, slik at man får en god blanding.

5.1.3 Ulike fag finner man ofte på arbeidsplasser med stort etnisk mangfold. Mange som kommer til Norge med høy utdanning får ikke brukt den direkte. Kunnskapene til en økonom, litteraturviter eller lærer er likevel ikke overflødige på et sykehjem, dersom kulturen er åpen for å ta imot også slike innspill. Kanskje kunne man fått verdifulle tilskudd innenfor pedagogikk, rutiner, eller aktiviteter for beboerne?

6. Hvordan gjøre etnisk mangfold til en ressurs?

Man må tilrettelegge for at mangfold skal kunne være en ressurs, og for at kostnadene med å være forskjellige ikke blir for store. I undersøkelsen vår er det tydelig at språk er en stor kostnad som hindrer mye av ressursene i å kunne hentes ut. Dette blir også sagt i flere intervjuer; at man enda strever med kommunikasjonen og derfor ikke får hentet ut gevinster ved mangfoldet. Det kan imidlertid virke mot sin hensikt å tenke at språket som hinder må ryddes av veien før gevinstene kan tas ut – fordi man da går glipp av en viktig vekselvirkning mellom kostnadene og gevinstene.

Jobber man med å hente frem ressursene i mangfoldet, så vil trolig fremmedspråklige bli mer motiverte til å lære språket og kjenne sterkere tilknytning til arbeidsplassen (Sandal et al., 2013). Når språket har så stor betydning, og det er knyttet mye frustrasjon til det på arbeidsplassen, så kan fremmedspråklige derimot kjenne seg som en del av problemet, og ikke en del av fellesskapet. De språklige utfordringene er imidlertid felleseie – de oppstår ved at ulike språk kommer sammen, og må løses av alle. Det er ikke bare fremmedspråklige sitt ansvar å gå på kurs og lære et norsk som majoritetsspråklige «kan akseptere», de må gås i møte og man må finne måter å sikre god

kommunikasjon på sammen, som i alle andre team. Det er også mange språklige uttrykk og praksiser som er svært lokale for sykehjemmet – hva innebærer det «å gå i stellet»? Hvilke punkter inngår i å avgi rapport? På hvilke måter er det passende å møte en aggressiv beboer eller en pårørende i sorg? Å lære språk på kurs er ikke det samme som å lære å mestre alle de ulike samtalene som finner sted på et sykehjem (Andenæs, 2010:201).

Det er viktig for trivsel og samhold at relasjoner ikke baserer seg på at de samme personene alltid er lærere og andre alltid elever, men der man bytter på å lære bort og lære noe nytt. Dersom det blir lagt til rette for gjensidig utveksling, forebygger man ødeleggende skiller mellom «oss» og «dem».

6.1 Mangfoldsledelse

Å realisere potensialet i et mangfold er i stor grad et spørsmål om bevisst ledelse.

I juni 2013 kom en ny undersøkelse om ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser, gjennomført av forskere ved Institutt for Samfunnspsykologi ved Universitetet i Bergen. Rapporten fra undersøkelsen gir også en god oppsummering av nåværende kunnskap og forskning på mangfold i arbeidslivet. Når det refereres til Sandal et al., 2013 i *generelle* betraktninger om mangfold i denne rapporten, er det på bakgrunn av dette større kunnskapsgrunnlaget de legger frem.

Både ansatte og ledere ved flere bedrifter var intervjuet om hva de mener er god ledelse, og ansatte hadde i tillegg svart på hvordan de synes egen leder møter dette idealet. Undersøkelsen viser «slående likheter mellom hva innvandrere fra ulike opprinnelsesland, ansatte med norsk opprinnelse og ledere selv oppfatter som god eller mindre god ledelse» (www.mangfoldsportalen.no, 25.09.2013). De er blant annet enige om at god ledelse handler om engasjement og klare forventninger (Sandal et al., 2013).

Undersøkelsen tar utgangspunkt i fire ulike lederstiler: mangfoldsledelse, segregering, assimilasjon og laissez-faire. De beskrives slik: «Mangfoldsledelse går ut på å erkjenne kulturelle forskjeller og vektlegge gjensidig respekt og toleranse, mens en segregerende lederstil preges av klare skiller mellom etniske grupper på arbeidsplassen. Assimilasjon karakteriseres av at kulturforskjeller ikke er et tema, og at lederen behandler alle likt uavhengig av bakgrunn. Laissez-faire er fransk for «la det skure», og beskriver en passiv og unnvikende leder som uttrykker uklare forventninger til de ansatte» (www.mangfoldsportalen.no, 25.09.2013).

Ansatte som opplever at lederen utviser mangfoldsledelse, har høyere jobbtilfredshet og sterkere tilknytning til arbeidsplassen enn ansatte som opplever segregering. Disse rapporterer i større grad om lav trivsel og et dårlig forhold til lederen. Psykisk helse og til en viss grad sykefravær kan knyttes til de ansattes opplevelse av nærmeste leder (Sandal et al., 2013).

«Mangfoldsledelse er gjennomgående forbundet med positive mål, mens de tre andre lederstilene står negativt ut» (ibid.)

Ledere som overser forskjeller, holder grupper atskilt, eller mener at etniske minoritetsansatte bør adoptere en norsk væremåte, ser ikke at kulturelt mangfold kan være en ressurs. De får dermed ikke utnyttet personalressursene fullt ut, og kan i verste fall risikere vantrivsel og uønsket turnover (Sandal et al., 2013) En av forskerne bemerker at undersøkelsen tydeliggjør lederes ansvar for å skape inkluderende, flerkulturelle arbeidsmiljø (www.mangfoldsportalen.no, 25.09.2013).

7. Overordnede funn

Disse funnene viser hovedtrekkene i undersøkelsen. De store linjene blir tydelige når alle eller svært mange av intervjuobjektene sier det samme om viktige tema. Våre overordnede funn oppsummeres i de følgende fem punkter.

7.1 Fornøyde pårørende

De pårørende vi har snakket med er svært fornøyde med kjernen i tjenesten som beboerne mottar. Alle svarer bekreftende på spørsmål om de opplever at beboeren de er pårørende til har det trygt og godt her, at de kjenner at de kan slippe det ansvaret. Og flere legger til at det har de kjent fra første dag, det merker de godt på beboeren. En sier til og med at «hadde jeg selv blitt syk, så ville jeg ønske å bo her».

7.2 Et flott nytt sykehjem som tåler sammenlikning

Sykehjemmet er godt utstyrt, og det er varmt og velkomment både å jobbe ved det og besøke det. Ledelsen sies å være åpen for innkjøp og endringer som kan gi en bedre tjeneste. Både ansatte og pårørende som har erfaring fra andre sykehjem er tydelige på at dette sykehjemmet er bedre på mange måter.

7.3 Godt arbeidsmiljø

Ansatte sier at de for det meste har en åpen kommunikasjon, og at det oppstår mange gode øyeblikk i løpet av en dag – sammen med beboere, kolleger og pårørende. Man er nysgjerrige på hverandre, ler sammen, og har et samarbeid som blir stadig bedre.

7.4 Kommunikasjon er en stor utfordring

Kommunikasjon er en stor utfordring. Samtidig sier mange at språkproblemene blir et større problem enn det egentlig er, når det kombineres med at man er få på jobb, få som er rutinerter, eller man er veldig travle.

7.5 Bedre bemanning står høyest på ønskelista

Høyest på ønskelista står derfor bedre bemanning, som kan gi bedre tid til opplæring, til å opprettholde rutiner, og til å skape flere aktiviteter og bedre stimuli for beboerne. Pårørende sitt høyeste ønske er at beboerne får mer stimuli, og de presser derfor også mest på at bemanningen må bedres.

8. Språk og kommunikasjon

Kommunikasjon er en hovedutfordring ved sykehjemmet, ifølge samtlige intervjuobjekter, og forklares ved at mange av de etniske minoritetene har for svake norskerferdigheter.

8.1 Hva er god kommunikasjon?

Svarene vi fikk på dette temaet tyder på at man har definert kommunikasjon ganske snevert. Dersom kommunikasjon og språkerferdigheter er en og samme ting, så går automatisk alle norske morsmålsbrukere «fri» av alle anklager om dårlig kommunikasjon, mens etniske minoriteter automatisk pekes på når man snakker om vanskelig kommunikasjon og «dårlig språk».

Under kapittelet «forbedringspotensial – forslag fra KUN» kommer vi tilbake til hvordan man kan få bedre kommunikasjon på avdelingene ved ikke alltid å knytte kommunikasjon og språk til hverandre.

8.2 Hva er god kommunikasjon med beboere?

Vi kunne ikke finne noen felles standard for hva som er god kommunikasjon med beboere. Skal man bruke lite språk – men være tydelig og tilstede med kroppen? Skal man småprate og live opp stemningen?

Hos enkelte fikk vi svar om at det er viktig å lytte og å ta seg tid. At det er viktig å snakke rolig og i korte setninger både kollegaene i mellom og til beboerne. Vi fikk ikke inntrykk av at dette var uttalt praksis på sykehjemmet, men mer en forståelse av at «sånn må det jo naturligvis være». Samtidig kunne flere fortelle at noen etniske minoriteter kunne oppleves som for «brå» i stell dersom de ikke snakket overhodet, eller at de snakket for fort og utydelig. Dette kan være et eksempel på et område hvor man kanskje ikke har delt nok erfaringer med hverandre, og laget et slags minste felles multiplum for hvordan kommunikasjonen under et stell bør foregå.

Mange svarte at det varierer veldig, fordi pleierne har hver deres måte å stille på – og at man burde se an dagsformen til den enkelte beboer. Likevel fikk vi inntrykk av at dette handlet mer om pleiernes preferanser, enn beboernes forskjellige måter de liker å bli stelt på. Kanskje kunne man hatt klarere retningslinjer for hver beboer, slik at de får en god opplevelse av stellet uavhengig av hvem som er pleieren deres fra dag til dag?

Noen kom også inn på at flere beboere har gamle dialektord som det er viktig å kjenne til, og som kan være vanskelige for fremmedspråklige. Med eksempler som «skolten», «hosslestan» og «klar», så kan det kanskje være nødvendig med et lite kurs for østlendinger og sørlendinger også?

8.3 Hvor er språk viktigst?

Er godt språk viktigere for kommunikasjonen og arbeidet i noen oppgaver heller enn andre? Noen sa at det blir oftest misforståelser mellom beboere og ansatte, noen sa mellom pårørende og ansatte, mens andre sa det er mellom de ansatte. Om man kunne identifisere hvor behovet er størst, og hva disse oppgavene krever, så kunne ledelsen og de ansatte få et godt bilde av hva slags arbeid de må gjøre for at alle skal kunne gjøre en god jobb overalt.

Et eksempel mange trekker frem er telefonen. I telefonen har man bare stemmen og språket som verktøy for kommunikasjonen, og det er sårbart. Når pårørende som ringer i tillegg kan ha hørselsnedsettelse eller problemer med å tyde aksent, så kan det ifølge flere informanter bli en umulig situasjon. Det lager derfor merarbeid for de som snakker best norsk at de alltid må ta

telefonen. Etniske minoriteter forteller at de ikke tar seg nær av det dersom pårørende ønsker å snakke med en etnisk norsk i telefonen, de sier de forstår at det må være sånn.

I presentasjonen av dette funnet kom det en innvending om at man enkelt kan øve seg på telefonprat, ved at kolleger lager et rollespill i en pause, og ringer til hverandre. Det kunne vedkommende fortelle at de hadde gjennomført med stor suksess på den ene avdelingen. Telefonen kan være et hinder også for morsmålsbrukere på en arbeidsplass, så dette er et godt eksempel på at man deler erfaring, gir hverandre tilbakemelding og øver inn en felles standard for hva man sier når man tar telefonen, hvordan man svarer den som ringer, og hvordan man avslutter samtalen.

8.4 Frustrasjoner og belastninger

Dersom noen oppgaver alltid faller på etnisk norske eller etniske minoriteter med sterkest norskkompetanse, så må man være oppmerksom på at andre må kompensere ved å ta andre oppgaver. Flere kunne fortelle om episoder hvor en pleier utbryter at «nei, nå er jeg den eneste norske på jobb igjen». De som forteller om slike episoder mener et slikt utsagn ikke handler om rasisme, men om frustrasjoner knyttet til det ekstra ansvaret og de ekstra oppgavene som følger med det å være «eneste norske på jobb». Samtidig er de tydelige på at det er galt å formulere seg slik, og at det må være en belastning for de etniske minoritetene på sykehjemmet å høre dette. Intervjuene skisserer flere måter å jobbe med dette på:

- Man må jobbe for at alle ansatte skal kunne mestre alle deler ved arbeidet.
- Eventuelt merarbeid på et område, må kompenseres for med mindre arbeid på et annet.
- Utsagn som retter sinne og frustrasjon mot etniske minoriteter må slås hardt ned på fra lederhold.

8.5 Gode strategier

Det er visstnok mange misforståelser mellom kolleger på sykehjemmet. Beskjeder blir ofte ikke gitt videre fordi de ikke er forstått. Her vektlegger mange at rutiner er viktig for å hindre at dette går ut over kvaliteten på pleien.

For å begrense omfanget fortelles det om gode strategier. Alle ansatte vektlegger at åpen kommunikasjon er helt nødvendig i arbeidet, og at alle jobber for at det skal være så lav terskel som mulig for å be noen gjenta det de sa, eller for å spørre om noe er forstått riktig. Alle sier også at den uskrevne regelen om å utelukkende snakke norsk på jobb er viktig å overholde. Noen bruker skriftlige beskjeder når noe er spesielt viktig.

Selv om man bestreber seg på å ha en åpen kommunikasjon med lav terskel for å spørre på nytt, så kan det fremdeles være vanskelig å si i fra alltid. Ingen vil være den som sier «hæ?» hele tiden. I mange kulturer er det i tillegg høfligere å late som man har forstått enn å påpeke at man ikke forstår. Noen forteller at dialekter kan være vanskelige å forstå, men at de vegrer seg for å si ifra om det, fordi de er redde for å bli oppfattet som «dårlige i norsk» av den grunn. Kanskje må man i større grad legge ansvar på etnisk norske for at samtalepartneren skal forstå? Kanskje må man i tillegg være åpnere om at dialekter og gamle ord og uttrykk kan være en utfordring også for etniske nordmenn, slik at det ikke blir «dårlig norsk» å ikke forstå dem?

Dette er noen eksempler på hvor viktig det er at arbeidsmiljøet er bevisst på hvordan det blir lagt til rette for en åpen kommunikasjon. I intervjuene er det flere som påpeker at bogrupper er en

læringsarena for språk, og at det er viktig å la fremmedspråklige slippe til med lav terskel for å prøve seg og få muligheten til å lære.

8.6 Pårørende har en viktig rolle

Noen pårørende oppleves som krevende og frustrerte, det blir sagt at de ikke lytter. Blant de pårørende vi har snakket med sier flere at det er viktig å komme de ansatte i møte. At man ikke bare kan forvente at noen skal lære norsk på kurs, men at man må gi dem sjansen til å få bruke språket i praksis. En sier at dersom fremmedspråklige ansatte «er vennlig innstilt ovenfor meg, så tar jeg meg oftere tiden og tålmodigheten som kreves for å snakke sammen – i stedet for å finne noen som forstår med en gang». Én sier at hvis man bare gir det litt tid, så blir man vant til aksenten. Da viser det seg ofte at det ikke var «dårlig norsk» likevel, bare en aksent man må bli vant til. Det blir også vektlagt hvor viktig pårørende sin innstilling er for om fremmedspråklige ansatte kjenner mestring, kjenner at de blir gitt tillit og får lov til å øve seg. «Å få den motivasjonen er veldig viktig for å kunne bli en god pleier».

8.7 Språkkrav

Strengere ansettelsespolitikk og minimumskrav til språknivå er et ønske som ytres av mange i intervjuene. Også etniske minoriteter sier at det er viktig å stille krav. De sier det reflekterer dårlig på dem selv dersom andre minoriteter ikke mestrer kommunikasjonen, arbeidsoppgavene eller samarbeidet på sykehjemmet ¹.

Noen snakker imidlertid for mildere krav fordi de mener det er viktigere å gi etniske minoriteter «en sjanse» til å praktisere språket og få et meningsfullt arbeide. Andre taler for strenge krav ut fra perspektivet til de som ansettes. De sier at fremmedspråklige «er fornøyde bare de får jobb», og at de derfor ikke tør å si ifra når de trenger hjelp og støtte. For ikke å sette noen i en slik situasjon, bør man ha strenge krav.

Det er ifølge intervjuobjektene stor variasjon i hvor godt de minoritetsspråklige ansatte mestrer norsk språk. Noen snakker flytende, mens andre snakker helt grunnleggende. Andre igjen er på et nybegynnernivå hvor de må lære enkle fraser og ord. Den siste gruppen forstår vi som språkpraktikanter som er på sykehjemmet kun for å lære språk i praksis. Denne gruppen har i intervjuene en tendens til å blande seg med gruppen av ordinære ansatte. Når man ber informantene presisere hvem det er vanskelig å kommunisere med, er det ofte «språkelever» de nevner. I utgangspunktet virker det likevel ikke som ansatte eller pårørende har klart nok for seg skillet som nødvendigvis må være mellom ordinært ansatte og elever i språkpraksis. Dersom vi ikke ber om en presisering, så faller både språkelever og ordinært ansatte inn i gruppen av etniske minoriteter som mestrer norsk språk i for liten grad. Dette er et viktig funn som behandles nærmere under «Ufaglærte, minoriteter og deltid».

8.8 Språkpraksis

Disse flytende overgangene kan ha å gjøre med at språkpraksisen er en mye brukt rekrutteringsbase for sykehjemmet, slik at de som tidligere var elever fort har blitt deltidsansatte eller tilkallingsvikarer,

¹ Dette er samtidig et eksempel på at etniske minoriteter fort kobles sammen til én gruppe, og at enkeltpersonene ikke kjenner seg vurdert på sine selvstendige ferdigheter alene. Se mer under kapitlene 9.3 Minoritet og majoritet – oss og dem, 10. Etnisk mangfold og pleie og 12. Ufaglærte, minoriteter og deltid.

og at grensene derfor blir uklare. Av de 68 elevene som siden 2006 har gjennomført språkpraksis ved Sør-Tromsøya sykehjem, er cirka en fjerdedel blitt tilsatt i deltidsstillinger eller som tilkallingsvakter.

Noen av de intervjuede forsvarer at sykehjemmet tar inn språkpraksiselever. De argumenterer med at det er en viktig rekrutteringsbase, det gir ekstra kapasitet og det er viktig «å gi en sjanse». Likevel er mange enige om at språkpraksisen ikke følger intensjonene den har. De mener det i større grad er en arbeidspraksis, og at språklæringen er underordnet. Noen stiller også spørsmål ved hvorvidt avdelinger for demente med svekket talespråk og tolkningsevne, og hvor ansatte er så travle, er et egnet sted å lære eller øve seg i språk. Enkelte forteller at språkpraksiselever er en viktig avlastning som for eksempel kan hente utstyr eller trille tur med beboere, men de lar det likevel stå åpent hvor god språklæring som ligger i den type oppgaver.

9. Tjenestekvalitet og arbeidsmiljø

9.1 Faglig kvalitet

Gjennom intervjuene var det utfordrende å få et bilde av sykehjemmets rutiner, systemer og fagkultur. I den grad det ble snakket om rutiner rundt rapportskriving, medisiner eller lister, var tendensen ofte at rapportskriving og rutinene rundt medisineringsur burde følges bedre opp, eller at skjemaer og lister ofte ikke ble brukt slik de var ment. At denne siden av sykehjemmets arbeid ikke ble fulgt tilstrekkelig opp, handlet ifølge ansatte mye om tidspress og at man nedprioriterte dette til fordel for mer tid og nærvær med beboerne. Pårørende ville ikke spekulere i hvorfor rutiner eventuelt ikke ble fulgt.

Bruken av rapportsystemet ble likevel stadig bedre i følge flere. Her mente noen informanter at det ikke var noen forskjell mellom hvor ofte etnisk norske eller etniske minoriteter skrev rapport, mens andre mente at etniske minoriteter kanskje var flinkere til å rapportere. «Har man lite ordforråd, så skriver man enkelt». Det ble fremhevet at lederne hadde en viktig rolle i å få de ansatte til å prioritere rapportskrivingen, gjennom positivt press og god veiledning.

9.2 Trivsel for ansatte og beboere

Ansatte vektlegger at det er et godt miljø, at man ler mye og at man ofte har fine øyeblikk i samarbeid med kolleger og i samspill med beboere. Det er en overvekt av positive tilbakemeldinger i intervjuene, og det store bildet er at dette er en god arbeidsplass som leverer tjenester av god kvalitet.

Pårørende forteller at det er hyggelig å komme på besøk, og at det ofte er noe som skjer. Mange trekker frem fredagskafé som noe veldig fint å kunne følge beboeren på. En pårørende forteller at alle på avdelingen hilser, og at selv de nyeste har lært seg navnet til denne personen. Mange anerkjenner at beboerne får mer stimuli her enn ved andre sykehjem de kjenner til, men likevel er det også dette som kommer høyest på ønskelista når de blir bedt om å si hva som kunne forbedre sykehjemmet. Mer stimuli, flere aktiviteter og mer tilrettelegging for at alle kan være med.

De pårørende vi har snakket med fremstår som både realistisk orienterte og innstilte på å komme sykehjemmet i møte. De har ikke høye forventninger til alt, og henger seg ikke opp i detaljer, men ser etter det store bildet: hva er viktig i omsorgen for den jeg er glad i? Så når vi for eksempel spør om språknivået til de ansatte, så sier noen pårørende at de kunne ønske språket til flere ansatte var

bedre, men samtidig så er det viktigste for dem at beboerne blir vist omsorg og respekt, og blir tatt med på det som man vet de setter pris på. De ser det store bildet og ønsker å komme sykehjemmet i møte, og det gir sykehjemmet et godt utgangspunkt å jobbe ut i fra.

9.3 Majoritet og minoritet – oss og dem?

Vi har vært nysgjerrige på om vi kunne finne tydelige grupperinger i arbeidsmiljøet, for eksempel kvinner og menn, etnisk norske og etnisk andre eller fast ansatte og tilkallingsvikarer. Når vi har spurt direkte om dette, har vi stort sett fått svar om at det ikke er noen store forskjeller og at folk går godt i lag uansett, at alle er forskjellige uavhengig av «merkelappene». Men samtidig har noen sagt at de føler det er en forskjell i verdi mellom etnisk norske og etniske minoriteter. Andre har sagt at det er et hierarki mellom de som har helseutdanning og de som ikke har det. Noen har sagt at menn tilfører noe eget. De legger til at enkelte beboere ikke ønsker å bli stelt av menn, men at menn samtidig skaper en annen prat med beboerne, og et bedre arbeidsmiljø for de ansatte. Gjennom slike utsagn er det dermed tydelig at det likevel er noen forskjeller og grupperinger.

At det er et faglig hierarki på sykehjemmet er ikke overraskende, men det er bekymringsfullt dersom etnisk norske automatisk blir verdsatt fordi de er majoriteten, og etniske minoriteter må jobbe ekstra hardt for å bli anerkjent. Å motvirke en slik tendens handler om god ledelse og gode grep for å skape et såkalt mangfoldsklima. Et mangfoldsklima kjennetegnes av en uttalt toleranse og respekt for ulikheter mellom ansatte, og av en tydelig anerkjennelse av at mangfold kan skape en merverdi for virksomheten i form av kreativitet og bedre oppgaveløsning (Sandal et al., 213:8).

10. Etnisk mangfold og pleie

De følgende punktene tar for seg hva slags koblinger informantene gjorde mellom etnisk mangfold og pleie.

10.1 Ulike måter å vise omsorg på

Nesten samtlige av de intervjuede trekker frem at mange etniske minoriteter har en annen og bedre måte å vise omsorg på enn etnisk norske. De beskriver det som en spesiell varme og respekt, og ivaretagelse av beboerens verdighet – at de ser hele personen, og ikke bare rollen som beboer. Mange sier at det kan handle om en annen familiekultur i hjemlandet, der eldre ofte har sterkere autoritet, og ansvaret for syke ofte er mer privatisert.

Når vi har spurt nærmere hvordan denne varmen og respekten faktisk formidles, så har ingen av de intervjuede kunnet si hva det er med stemmen, ordene, gestene eller kroppsspråket som gjør at de får denne følelsen. Kanskje er dette et eksempel på en styrke som mangfoldet gir, og som sykehjemmet burde være mer nysgjerrig på og forsøke å lære til alle ansatte?

10.2 Forskjellig arbeidsmoral?

Mange er overbeviste om at etniske minoriteter har en større arbeidsinnsats enn etnisk norske ansatte. De forteller at det er større variasjon i hvordan etnisk norske arbeider, hvor noen legger inn mye innsats og andre er mer avslappede. Blant etniske minoriteter mener de at «alle» i større grad legger ned en jevnt stor innsats. Flere begrunner dette med at minoriteter kanskje kjenner på at de må «vise seg verdig» der etnisk norske kan kjenne seg mer berettiget til jobben. Dette er i så fall et symptom på en uheldig inndeling i majoritet og minoritet på arbeidsplassen.

Da vi tok opp dette funnet med ledere og ansatte tok mange til orde for at det ikke handler om et mindreverdigheitskompleks, men om ulike arbeidskulturer i ulike land. «Der jeg kommer fra har man mye lengre arbeidsdager og alle må prestere hele tiden», sa en. Noen av de etnisk norske tok til orde for at det er en viktig del av jobben å sitte ned med beboerne og slappe av sammen med dem. Det kunne være et mindre synlig arbeid fordi man ikke springer i korridorene, men vedkommende mente det var et minst like viktig arbeid. Det utviklet seg til en god dialog om at beboerne trenger at pleierne er nærværende og rolige, og at man må ha en felles kultur som setter dette høyt, og hvor alle kjenner at det er lov å være den som sitter ned.

10.3 Misforståelser handler mest om språk

I intervjuene sier de fleste at misforståelser handler om språk, mens noen få mener at det er kulturelle forskjeller som skaper de største misforståelsene. En kulturell misforståelse kan ofte være forkledd som en språklig misforståelse, så det vil være vanskelig å vite hva som er hva. Det kan også handle om at man både kjenner norsk språk og kultur, men at sykehjemmet er en egen sfære der språket og kulturen brukes på bestemte måter som man spesifikt må lære (Andenæs, 2010).

Flere ansatte vektlegger i den forbindelse hvor viktig den første opplæringsfasen er for nyansatte. Dersom man gir dem full pakke de to første ukene, med god veiledning og god tid til å stille de «dumme spørsmålene», så blir de ressurser med en gang. Det gjelder å ikke tvære ut den mest grunnleggende innføringen, men gi raskt innpass i kulturen og umiddelbar mestringsfølelse.

10.4 Etniske markører og mannlige pleiere

Noen beboere aksepterer ikke å bli stelt av pleiere som er menn, mørke i huden eller for eksempel har tydelig aksent. Man løser dette med å gi beboerne tid til å venne seg på disse personene, fordi man erfarer at beboerne ganske raskt tilvennes og aksepterer. Det finnes ulike praksiser på dette ved ulike sykehjem (Aarbakke, 2010). Noen noterer i journalen til beboeren at personen for eksempel ikke vil stelles av menn, og så er dette siste ord i saken. Andre steder vil lederen kunne oppfordre de ansatte det gjelder til å legge ekstra innsats i å trygge denne beboeren på at de er gode pleiere. Med denne praksisen får både pleieren og beboeren mulighet til å rette opp et uheldig førsteinntrykk av den andre. I mange tilfeller gjør den ekstra innsatsen fra pleieren at denne blir favoritten til beboeren som først var skeptisk. Måten dette løses på ved Sør-Tromsøya sykehjem virker i tråd med dette, og de erfarer selv at praksisen på dette feltet fungerer svært godt. Her har man en tydelig felles løsning på denne utfordringen, den fungerer godt og gjør de ansatte trygge i en situasjon som ellers kunne blitt ubehagelig.

10.5 Flere ufaglærte og fremmedspråklige i helgene

Pårørende sier at det er en jevn standard på hvordan beboerne er stelt, kledd og aktivisert, uavhengig av hvem som er på jobb eller når i uken de besøker. Flere nevner likevel at beboerne kan være litt mer overflatisk stelt på søndager enn ellers, og at beboerne oftere er plassert foran fjernsynet i helgene. De begrunner dette med at det er flere personer på vakt som går i små stillinger, som gjerne bare er helgevikar. De sier også at kommunikasjonen med de ansatte er vanskeligere i helgene, fordi det er færre rutinererte pleiere på jobb, og færre som kommuniserer godt på norsk. Mange sier også at det er færre ansatte på vakt i helgene, og at dette kan være en medvirkende årsak til at det er mindre tid til stell og aktiviteter.

Faktum er likevel at det er akkurat like mange på vakt i helgene, men det oppleves tydelig ikke slik for pårørende. Måten man har satt sammen vaktene på gjør at pårørende opplever svakere kommunikasjon med de ansatte, og at beboerne mottar en tjeneste av lavere kvalitet i helgene. Dette bildet er imidlertid komplekst, fordi pårørende også trekker frem helgene som spesielt hyggelige, med ekstra god mat, fredagskafé og generelt «noe ekstra». Det har også kommet frem på møtene med ansatte og pårørende at mange pårørende besøker beboerne under vaktskiftet hvor det avgis rapport, og da er det bare én ansatt på hver av avdelingene i et kort tidsrom midt på dagen.

11. Tradisjoner

Sykehjemmets ledelse fikk innlemmet et eget punkt om tradisjoner i intervjuguidene, fordi de hadde erfaring med at feiring av tradisjonsrik jul og påske kunne lage noen spesielle situasjoner. Vi spurte både om hvorvidt beboernes egne tradisjoner, og det norske storsamfunnets tradisjoner, ble opprettholdt på sykehjemmet.

11.1 Fin kontrast mellom hverdag og helg

Helgene markeres med fredagskafé med sang og spill, ekstra god mat, kanskje lukten av bakst og en generelt god stemning på sykehjemmet. Dette trekkes frem av svært mange pårørende.

11.2 Avdelingene er flinke til å gjøre noe ekstra

Noen pårørende forteller at de ansatte er flinke til å gjøre noe ekstra innimellom; å ta beboerne med på butikken for å handle inn godteri, at de gir massasje eller fotbad, danser med beboerne, snakker ivrig om «gamledager» og på andre måter aktiviserer dem. For samtlige pårørende er det samtidig et savn at det ikke er mer av denne type aktivitet, fordi det er disse ekstra tingene som gir beboerne livskvalitet.

11.3 Norsk jul uten etnisk norske pleiere

Noen forteller at sykehjemmet arrangerer et flott julebord for beboere og pårørende med «alle rettigheter», både deilig julemat, vin og konjakk. Andre forteller at middagen på julaften ble fremskyndet til klokken 14 forrige år, fordi det var den eneste vekten med etnisk norske pleiere til stede. De sier ikke noe negativt om denne flyttingen, bare at det var slik det ble gjort.

Spesielt noen av de etniske minoritetsansatte ønsker at flere etnisk norske kan være på jobb under høytidene. De sier at de ønsker å feire jul for beboerne og gjerne deltar i alle ritualene rundt dette, men at de ikke føler seg vel med å skulle *lede an* i tradisjonene. De kjenner på at det ikke blir like «autentisk» som hvis en etnisk norsk pleier leder an i tradisjoner de selv er vokst opp med.

11.4 Beboerens personlige historie bør gis større plass

Flere pårørende ønsker at beboerens personlige historie i større grad tas hensyn til i pleien og omsorgen som blir gitt. De ønsker at pleierne i større grad kjenner til hvem de er, hva de har drevet med før og hva de liker å snakke om. Både pårørende og ansatte erfarer at beboerne lyser opp når noen kjenner historien deres, og kan snakke med dem om den. Enkelte sier at det generelt behøves mer kunnskap om generasjonene som bor på sykehjem nå, slik at man kan finne møtepunkter med beboeren, og få bedre kontakt. Å kjenne tidligere generasjoners kultur kan være et problem for yngre etnisk norske pleiere, men spesielt etniske minoriteter kjenner kanskje ikke automatisk til norsk krigshistorie eller gamle lokale sanger og historier. Dersom etnisk norske må ta oppgaven med å lese, synge og mimre med beboerne, kan dette oppleves som belastende på en travel vakt.

I etterkant av intervjuene har vi blitt opplyst om en type album som alle beboere har på rommet sitt. Det er et album med bilder og opplysninger om livet deres fra barndommen frem til nåtid. Her kan ansatte få et bakgrunnsbilde av beboeren, og kunne invitere til samtaler med beboeren ved å se på bilder sammen, eller spørre rundt et tema i albumet. Vi spurte om alle ansatte kjenner til disse albumene, og forstår bruksverdien av dem, og her kom det frem at det kunne variere veldig. Dermed ble det enighet om at man kan jobbe mer for å gjøre albumene til et arbeidsverktøy for alle ansatte.

12. Ufaglærte, minoriteter og deltid

12.1 Kategoriene flettes i hverandre

I helsesektoren er det mange som arbeider i deltidstillinger, det er mange som er ufaglærte og mange som er etniske minoriteter. Disse gruppene henger ofte sammen, men det er langt fra noe absolutt overlapp mellom dem. Likevel er det svært vanlig å se slike mønstre og tenke at dette er én gruppe. Det gjør noe med statusen til hver enkelt som enten er etnisk minoritet, ufaglært eller jobber deltid. Det er viktig at man jobber i mot denne generaliseringen, for det gjør at mange kan føle seg satt i en veldig stor boks fordi de deler ett trekk med resten av «gruppen». Eksempler på dette kan være at de blir oppfattet som ufaglærte fordi de jobber deltid, eller som dårlige i norsk fordi de er etniske minoriteter. At de ikke blir sett og vurdert bare som seg selv.

12.2 Kritisk masse

Noen ansatte forteller at det er et uttalt ønske på sykehjemmet at det skal komme flere etnisk norske ansatte dit. De kontret denne oppfatningen med at man kanskje tvert i mot burde jobbe for å få flere etniske minoriteter i faste stillinger, for å gjøre noe med statusen deres. De ser at mange kan kjenne seg mindre verdt som arbeidstaker sånn som det er nå. Det kan derfor være viktig å få brutt opp skillet mellom etnisk norsk og etnisk minoritet ved at det er like mange av hver som jobber heltid og er faglærte. Kanskje kan man da oppnå «kritisk masse», slik at denne gruppen ikke lenger får spesiell oppmerksomhet, og at ansatte i større grad vurderes på individuelt grunnlag.

Noen er kritiske til bruken av tilkallingsvikarer. En ansatt sier at fremmedspråklige «er så glad bare for å få jobb, at de tar det de får». Å være tilkallingsvikar er en uforutsigbar og slitsom arbeidsform, sier en annen, og mener man bør tilrettelegge for at det i større grad gis tilbud om fast stilling. Dette mener de kan bidra til en bedre arbeidsplass med færre skiller, som alle vil nyte godt av.

12.3 Fagligheten må holdes høyt

Både i undervisningssektoren og helsesektoren ser vi en tendens til at inntreden av mange ufaglærte i disse yrkene, gjør at fokus på fagligheten glipper. Man slutter å snakke om kvalifikasjoner, og blir mer opptatt av å snakke om at det «må gå rundt» med nok folk på jobb. Man flytter fokus fra hoder til hender.

I intervjuene blir det i svært stor grad snakket om flere hender, men i langt mindre grad om hoder. Det snakkes om å få det til å gå rundt. Det fokuserer på at evnen sitter i hjertet og i fingrene, og at den i stor grad er medfødt og bare til en viss grad kan læres. Mange sier at empati og innlevelse gir god pleie. Men det må da være en merverdi i å ha fagkompetanse også? Denne merverdien er nesten usynlig når de fleste informantene snakker.

Også hos de pårørende er det et fravær av krav til kompetanse – man snakker også der om å ha nok folk på jobb, at de må være snille og vennlige og «se beboeren». Det kan jo ligge noe faglig i «å se beboeren» - at man tolker symptomer eller vurderer tilstand. Likevel er det svært lite snakk om fag, og de pårørende godtar mangler og kompromisser helt ned på et minimum. En sier for eksempel at det er viktig at beboeren forstår hva de ansatte sier, men at det kanskje er enda viktigere å få en klem? Det er et flott utsagn som viser at den pårørende er opptatt av det som virkelig betyr noe. Hvorfor skal det imidlertid være en motsetning mellom å forstå hva de ansatte sier, og at beboeren også får en klem? Hva med kunnskapene om hvordan man gir god pleie til demente, og ikke

overmediserer eller overser symptomer på smerte eller annen sykdom? Det er farlig å senke standardene fordi det er mangel på faglærte, eller fordi språk er en utfordring ved sykehjemmet. I en slik situasjon må man kanskje tvert i mot bli enda tydeligere på hva som er minstekravene, og arbeide for at alle skal nå dem. Å holde en faglig standard høyt er viktig når det kommer mange ufaglærte inn. Ikke for å ekskludere, men for at alle skal lære denne standarden. De skal lære både *hvordan* man gjør og *hvorfor*, slik at rutinene ikke glipper. Å ha kunnskap om hvorfor man gjør som man gjør er en viktig nøkkel til å bevare gode rutiner.

13. Forbedringspotensial – innspill i intervjuene

13.1 Finne balansen på vaktene

Det tiltaket som flest personer nevner, både ansatte og pårørende, er at balansen på den enkelte vekten er svært viktig for om det blir en smidig eller trøblete vakt. Er det en god blanding mellom rutinerte og nye ansatte, en eller flere som mestrer kommunikasjonen godt, og alltid en faglært på vakt, så blir det sjelden store gnisninger.

13.2 Språkopplæring og -krav

Flere av de intervjuede nevner både språkkurs og fastsetting av minimumskrav til språknivå ved tilsettelse. At de tar opp dette kan være farget av at de vet at dette er på vei. De argumenterer uansett for at det både vil høyne standarden ved sykehjemmet, og skåne jobbsøkere fra å komme i et ansettelsesforhold de ikke mestrer.

13.3 Tydelig ledelse som styrer forventninger, stiller krav og følger opp

Flere pårørende og ansatte forteller at lederen på avdelingen har stor påvirkning på hvordan stemningen på avdelingen blir. Når lederen er til stede og setter an en positiv tone og en aktiv dagsorden, så påvirker det tydelig både beboere og ansatte i humør og innsatsvilje.

Flere mener at ledelsen bør bli tydeligere på hva slags forventninger de har til de ansatte, og følge dette opp i større grad. De sier at det er en tendens til at man kan slippe unna med mye dersom man sier at man er sliten, og at slik må det ikke være.

Dersom det forekommer utsagn som retter sinne og frustrasjon mot etniske minoriteter, må dette slås hardt ned på fra lederhold.

Ansatte ønsker større påvirkning på hva slags rammer som blir satt. De ønsker mer tid til å snakke om arbeidsmiljø, og bli kjent. Å bygge et lag og en kultur.

Det er ulike fortellinger om hvordan man kan få til endringer. Noen sier at det tas direkte og fortløpende med den eller de det gjelder, mens andre sier at man venter til det er personalmøte hver 14. dag, og henvender seg generelt til alle. De som samler opp erfaringer til personalmøter sier at det er lett å glemme noen ting som skjer mellom møter, selv om de er viktige. De sier også at hvis det skjer noe ubehagelig, så er det lenge å vente med å ta det opp og få en avklaring eller beklagelse. Mange er enige om at det hemmer muligheten for endring at man ikke kan ta ting opp mer direkte med dem det gjelder og nærmere i tid.

13.4 Tydeligere fordeling av arbeid mellom ansatte

Den totale belastningen på hver ansatt må være noenlunde lik. Dersom oppgaver blir svært ulikt fordelt ettersom hvor godt man mestrer kommunikasjon på telefonen, krevende stell eller liknende, blir det ofte gnisninger og frustrasjoner. Der noen tar i et ekstra tak på én front, må andre avlaste på andre fronter.

13.5 Tydeligere kommunikasjon mot pårørende

De pårørende vi har intervjuet har virket svært avklarte med tanke på at de både er «kunde» og «samarbeidspartner» ved sykehjemmet. De skal først og fremst motta en tjeneste som ytes mot dem og mot beboerne, og ha et ansvar ovenfor beboerne for å passe på at tjenesten er god. Samtidig

blir ikke tjenester gitt i et vakuum, og flere ansatte peker på at pårørende har stor påvirkning på motivasjonen og læringsutbyttet til ansatte. Pårørende som er klar over sitt ansvar i denne sammenheng virker fornøyde, og har en følelse av at de kan være med og forme hva slags kvalitet de får. Samtidig har flere av de intervjuede fortellinger om pårørende som er utilfredse med tjenestene.

Et poeng flere trekker frem i intervjuene er at sykehjemmet bør bli flinkere til å avklare forventninger med pårørende, og være tydelige i kommunikasjonen med dem. For eksempel kan pårørende få bedre informasjon om språkpraksisordningen ved sykehjemmet. Kanskje kan de samtidig bli oppmuntret til å praktisere norsk med elevene, eller på andre måter være ekstra imøtekommende mot dem. Språkpraksiselevne må til gjengjeld bære navneskilt hvor det kommer tydelig frem hva slags rolle de har, slik at pårørende ikke henvender seg til dem med samme forventninger som til ansatte. Når nye språkpraksiselever kommer til sykehjemmet, bør man kanskje også være flinkere til å introdusere dem til pårørende. Slik kan man gi pårørende bedre oversikt over hvem som er nye, og dempe følelsen av mye utskifting. Små gester som at alle nyansatte fort lærer navnet på pårørende kan også lage positive relasjoner og større grad av velvilje fra begge sider.

På samme måte som med språkpraksisen, må man kanskje være åpnere ovenfor pårørende på at sykehjemmet har et stort mangfold, med det som det byr på av utfordringer og ressurser. Å kjenne seg inkludert i det pågående arbeidet med å skape en god kultur og en god kommunikasjon i bogrupperne, kan føre til at skeptiske pårørende i stedet blir gode støttespillere.

Enkelte pårørende i intervjuene etterlyser at ansatte er tydelige på hvor og hvordan de pårørende kan bidra dersom de ønsker det. Kan de hjelpe til i stellet? Kan de ta med noe god mat og dele med alle? Er det ønskelig at de setter i gang felles aktiviteter på stua, og i så fall når og hvilke?

13.6 Utveksle erfaringer på tvers av bogrupper

Noen av de intervjuede har en opplevelse av at enkelte bogrupper ved sykehjemmet har et langt mer smidig samarbeid og i større grad får aktivisert beboerne enn andre. De ønsker at bogrupperne på sykehjemmet skal være mer nysgjerrige på hva de andre får til – og utveksle suksessoppskriftene. Ved sykehjemmets ni ulike bogrupper kan man ha mange spennende «best practices» å dele med hverandre.

13.7 Mer rom for refleksjon og faglig påfyll

Flere ansatte i intervjuene etterlyste større rom for å snakke om utfordringer de møter i hverdagen, og utvikle en felles standard og gode prosedyrer for å møte ulike situasjoner.

De foreslo at man oppretter en jevnlig refleksjonssetting med tema som «god kommunikasjon under stell», «hygiene» og «aktivisering og stimuli». Fagutveksling kan også i større grad være en fast post på personalmøtene.

14. Forbedringspotensial – innspill fra KUN

14.1 Lag en tydeligere kultur - slik har vi det her hos oss!

Det mest slående denne analysen viser oss, er at sykehjemmet har behov for en tydeligere felles ryggmargsfølelse på hvem de er, hva de prioriterer og hvordan de tilbyr tjenester av god kvalitet. Ikke fordi de intervjuede ikke har gode svar på disse spørsmålene, men fordi svarene er så forskjellige. I tillegg er det tydelig at «den norske måten å gjøre ting på» er standarden som skal tilstrebes. Denne rapporten er med på å tydeliggjøre at en slik form for assimilering kan gi en del negative utslag på flerkulturelle arbeidsplasser. Å utvikle en felles kultur vil derfor være et arbeid som må inkludere alle perspektiver. Kanskje kommer man likevel ikke frem til så store endringer fra dagens praksis, men samtidig vil flere få et eierforhold til «sånn som vi gjør det her», ved å ha hatt muligheten til å påvirke.

Det finnes mange oppskrifter til hvordan å jobbe med dette, og det viktigste er at ledelsen i begynnelsen av en slik prosess holder frem holdninger om åpenhet og likeverdige perspektiver. Man trenger naturligvis også tid til å snakke sammen, men dette kan gjøres veldig praktisk og lærerikt samtidig, for eksempel ved slike refleksjonssettinger som de ansatte selv har foreslått. Da kan man åpne med å presentere en situasjon som alle kan kjenne seg igjen i, et «case», og diskutere hva slags forskjellige måter man kan løse den på. Da kan man lære av hverandres ulike handlemåter, men også komme frem til hva de ansatte synes bør være det minste felles multiplum som alle ansatte gjør likt.

14.2 Tydelige regler og rutiner

Vi har tidligere tatt for oss den tilsynelatende mangelen på oppfølging av rutiner og prosedyrer ved bogrupperne. For å sikre at tjenestene som leveres er av jevnt god kvalitet, må man ikke bare ha en god kultur for hva man gjør og hvordan, men ledere må også ha mulighet for å følge opp i større grad. Det må også få konsekvenser dersom rutiner glipper.

14.3 Fokuser på kommunikasjon

Språk og kommunikasjon blir ofte snakket om som en og samme sak, men god kommunikasjon er ikke det samme som godt språk. Gode språkkunnskaper er et verktøy for god kommunikasjon, men de må samspille med en rekke andre verktøy, slik som kroppsspråk, innstilling, personlighet og innlevelse. Derfor vil en som snakker «dårlig norsk» men som har glimt i øyet, tydelig kroppsspråk og mange alternative ressurser for å få frem budskapet, kunne gjøre seg bedre forstått enn en som snakker norsk som morsmål, men som mumler, bruker vanskelige ord, snakker fort og ikke holder øyekontakt.

I sykehjemmets situasjon er norsk både majoritetsspråk og arbeidsspråk. Under slike forutsetninger kan ansvaret for å forstå og bli forstått fort komme til å legges på dem som ikke har norsk som morsmål. For å motvirke en slik tendens kan man for eksempel si at det er avsenders ansvar å gjøre seg forstått. Det forutsetter at man tilpasser seg mottakerens behov og forutsetninger. Det gjør også at man ikke kan bli like oppgitt over at noen ikke forstår og følger opp beskjeder, fordi det da var en selv som ikke forklarte godt nok. Samtidig har man da et ansvar for å si ifra når at man ikke forstår, slik at samtalepartnern får mulighet til å prøve igjen til det lykkes.

Ved å fokusere på kommunikasjon som noe langt mer enn språk, blir kommunikasjon noe alle alltid kan bli bedre på. Det virker samlende på arbeidsmiljøet at alle, og ikke bare noen, skal forbedre seg

på et område. Det tar samtidig bort noe av den makten som ligger i å være etnisk norsk i dette tilfellet. Det at man snakker «perfekt» norsk gjør en ikke nødvendigvis til en bedre pleier eller kommunikator, det kan i verste fall gjøre at man slurver med kommunikasjonen, og blir utydelig, brå, eller helt enkelt uforståelig. Et felles fokus på å bedre kommunikasjonen vil også kunne gjøre det tydeligere for fremmedspråklige hva de må lære seg. Språk i praksis er alltid noe annet enn språk på kurs, og språket på sykehjemmet vil ha mange lokale egenarter.

14.4 Fokuser på fagstandarder

Det er viktig å fremheve de faglige standardene og vurderingene som ligger til grunn for arbeidet på sykehjemmet. I intervjuene kommer det frem at flere ansatte ikke behersker fagterminologien, eller kan forklare og beskrive situasjoner og symptomer. Dette må man finne rom for å gjøre noe med.

Dersom sykepleiere fikk frigitt noe tid til å lære opp andre ansatte, så ville det kunne gi et kvalitetsmessig løft. Det ville også kunne avlaste de faglig ansvarlige på vakt å vite at alle kan de faglige begrunnelsene for hvorfor vi gjør som vi gjør her, og stiller seg bak dem. Sjansen for at rutinene glipper da, er mye mindre.

Det finnes flere verktøy som er ment å skape refleksjon og felles praksiser på arbeidsplassen. Helsedirektoratet gir ut håndboka «Hjerte - hode – hender. Et refleksjonsverktøy for mestring i pleie- og omsorgstjenesten». Kommunenes sentralforbund har i prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving» laget e-læringsprogrammet «Etisk refleksjon» som blant annet tilbyr kortfilmer som utgangspunkt for samtaler mellom ansatte.

14.5 Skap rom for mangfoldet

Ved å rydde plass for mangfoldet av perspektiver blant ansatte ved sykehjemmet, vil man kunne øke trivsel og tilhørighet for de ansatte, og skape en større fleksibilitet og kvalitet for beboerne. Gjennom hele denne rapporten har vi kommet med innspill til hvordan dette kan gjøres, med egne tips til ledere, ansatte og pårørende. Ved å ha et felles mål om å skape en kultur, kommunikasjon og faglighet som alle kan bidra i, vil man kunne komme langt på vei i å få frem de positive merverdiene av mangfoldet på Sør-Tromsøya sykehjem.

15. Veien videre

15.1 Tiltak ved Sør-Tromsøya sykehjem

Ledelsen og ansatte ved Sør-Tromsøya sykehjem sier at gjennomføringen av denne undersøkelsen har vært en positiv opplevelse, og at de har fått fornyet motivasjon og kunnskap til å kunne utvikle kulturen og tjenestene ved sykehjemmet.

Sykehjemmet har påbegynt arbeidet med å komme frem til gode felles tiltak på bakgrunn av undersøkelsen. Ledelsen sier blant annet at de vil bruke resultatene fra undersøkelsen som utgangspunkt for videre utvikling og styrking av interne rutiner. Dette skal det jobbes med i alle bogrupperne.

I og med at flere av funnene er generaliserbare, skal undersøkelsen også presenteres for resten av byrådsavdelingen for helse og omsorg, og for barnehager, renholdsenheten *Fagrent* og andre kommunale tjenester som i økende grad er flerkulturelle arbeidsplasser.

15.2 Tiltak i Tromsø kommune

15.2.1 Yrkesrettet språkopplæring

Tromsø kommune er i gang med å utvikle tilbud om yrkesrettet språk- og kulturoplæring for ansatte som har behov for dette. Mål for dette tilbudet vil være å styrke basisferdigheter, herunder lesing og skriving, muntlig kompetanse, hverdagsmatematikk og digitale ferdigheter. For å innhente erfaringer fra andre kommuner på området, ble Sykehjemsetaten i Oslo kommune i september 2013 invitert til Tromsø for å presentere sitt arbeid i forhold til yrkesrettet språkopplæring og dele sine erfaringer. Denne erfaringsdelingen ble sett på som svært nyttig, og arbeidet med å utvikle yrkesrettet språktilbud startet umiddelbart etterpå.

Tiltaket utvikles og gjennomføres i samarbeid med Voksenopplæringa i Tromsø kommune. I dette prosjektet skreddersys tiltaket til målgruppa i bogrupperne ved Sør Tromsøya sykehjem. Dette for å prøve ut et konsept som senere utvikles til å bli permanent yrkesrettet tilbud til alle minoritetsspråklige ansatte i Tromsø kommune med opplæringsbehov, uansett tjenesteområde.

Kartlegging av deltakere ved Sør-Tromsøya sykehjem skjer høsten 2013, og yrkesrettet språk- og kulturoplæring starter februar 2014.

15.2.2 Standardiserte krav til språkkompetanse?

Tromsø kommune ser et behov for å utvikle minimumskrav til språknivå tilknyttet ulike stillingsgrupper i ulike tjenesteområder i kommunen. Slike krav vil være med på å sette en standard for hvilket norskspråklig nivå Tromsø kommunes ansatte skal ha for å kunne gjøre jobben sin. Dette vil være viktig både med tanke på tjenestekvalitet men også med tanke på intern samhandling i kommunens enheter. Standardnivåene vil gjøre seg gjeldende ved tilsettinger til stillinger i kommunen, i tillegg til at de kan være med på å motivere ansatte og mulige søkere til å styrke egen norskkompetanse. Dette arbeidet vil igangsettes i løpet av første halvår i 2014.

15.2.3 Opplæring i mangfoldsledelse

Tromsø kommune bør vurdere å tilby opplæring i mangfoldsledelse for ledere av tjenesteområder med stort etnisk mangfold.

15.3 Ressurser i arbeidet videre

15.3.1 Midler

Det vil kreve ekstra ressurser å skulle gjennomføre tiltak både på sykehjemsnivå og sentralt i Tromsø kommune. Det vil samtidig være en investering for en mer smidig arbeidshverdag og et tjenestetilbud av høyere kvalitet. Til dette arbeidet kan man for eksempel søke skjønnsmidler hos Fylkesmannen i Troms.

15.3.2 Ressurs på nett

www.mangfoldsportalen.no er en god ressurs på nett for enheter som ønsker å arbeide for mangfold på arbeidsplassen. Portalen presenterer oppdatert forskning, tips og ressurser. De har også et eget nyhetsbrev som kommer minst fire ganger årlig.

15.3.3 Ligestillings- og diskrimineringsombudet (LDO)

LDO har en stor juridisk avdeling som håndterer diskriminering i arbeidslivet. Dit kan arbeidsgivere henvende seg med problemstillinger som måtte oppstå i spennet mellom arbeidstakers og arbeidsgivers rettigheter når det for eksempel gjelder religiøse skikker, bekledning og ritualer som må gjennomføres i arbeidstiden. En slik forebyggende og proaktiv bruk av LDO er langt å foretrekke fremfor at arbeidstakere ser seg nødt til å levere klagesaker til dem.

Litteraturliste

Aarbakke, Mari Helenedatter (2010): *Profesjonelle og likeverdige – intervjuer med mannlige hjelpepleiere*. Institutt for språk- og kommunikasjonsstudier, Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet.

Andenæs, Ellen (2010): «Nok norsk» til å være «norsk nok»? *Språk, arbeidsliv og likestilling*. i Berg, Anne-Jorunn, Flemmen, Anne-Britt og Berit Gullikstad (red.) (2010): *Likestilte norskheter. Om kjønn og etnisitet*. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.

Haugum, Margrete H. (2009): *Mangfold gir konkurransefortrinn [kronikk]*. Trønder-Avisa (25.9.2009).

Hylland Eriksen, Thomas, (26.08.2011): *Etnisitet*. Kunnskapsbasen, HL-senteret – senter for studier av Holocaust og livssynsminoriteter. Tilgjengelig på URL:

<http://www.hlsenteret.no/kunnskapsbasen/livssyn/etnisitet/etnisitet.html> [nedlastet kl: 10.00, 11.november, 2013].

www.mangfoldsportalen.no, (25.09.2013): *Hva er god ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser?* Tilgjengelig fra URL: <http://www.mangfoldsportalen.no/For-arbeidsgivere/Hva-er-god-ledelse-pa-flerkulturelle-arbeidsplasser/> [Nedlastet kl:10.15, 8.november, 2013]

Sandal, Gro Mjeldheim, Bye, Hege Høivik, Fyhn, Tonje og Valeria Markova (2013): «Mangfoldsledelse» og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen. Society and workplace diversity group. Institutt for samfunnspsykologi, Universitetet i Bergen.

Sommerfeldt, Axel (2012, 5. mars): Etnisk Gruppe. I Store norske leksikon. Hentet 19. november 2013 fra http://snl.no/etnisk_gruppe.

Vedlegg

Samtykkeerklæring for intervjuer ved Sør-Tromsøya Sykehjem

Beskrivelse av undersøkelsen

Tromsø kommune mener at mangfold er en stor ressurs i samfunnet og på kommunens arbeidsplasser. Formålet med denne undersøkelsen er å kartlegge hva mangfoldet blant de ansatte har å si for beboere, pårørende, ansatte og ledelse ved to avdelinger på Sør-Tromsøya Sykehjem. Ved avdelingene Geitrams og Bekkeblom er det både ansatte av begge kjønn og av mange ulike etnisiteter. I intervjuene er vi ute etter den daglige opplevelsen av hvordan det er å bo, besøke og arbeide ved sykehjemmet – både på områder der mangfold ikke har noe spesielt å si, der mangfold er en klar styrke, og der hvor det finnes utfordringer knyttet til mangfoldet.

Funnene fra undersøkelsen vil presenteres for de ansatte, beboerne og pårørende ved de to avdelingene. De vil også brukes i kommunens arbeid med å styrke mangfoldet som ressurs.

KUN senter for kunnskap og likestilling (KUN) gjennomfører undersøkelsen på oppdrag fra Tromsø kommune. KUN har lang erfaring med å arbeide praktisk med likestilling og mangfold. Prosjektleder er Mari Helenedatter Aarbakke, e-post: Mari.Aarbakke@kun.nl.no, og telefon: 75 77 90 55/977 79 848.

Frivillig deltakelse

All deltagelse er frivillig, og du kan trekke deg når som helst. Det vil ikke få konsekvenser for ditt forhold til sykehjemmet eller de ansatte om du ikke ønsker å delta, eller senere velger å trekke deg.

Du bestemmer selv om vi får gjøre opptak av samtalen eller ikke. Vi tar i alle tilfeller notater underveis, og vil forsøke å skrive ned så mye vi husker rett etter intervjuet.

Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt i intervjuet.

Anonymitet

Notatene, funnene og rapporten fra denne undersøkelsen vil bli anonymisert i publikasjoner og presentasjoner. Det vil si at informasjonen du gir ikke vil kunne tilbakeføres til deg.

Sykehjemmet vil ikke få vite hva du har svart. Vi vil ivareta personvernet til den enkelte, og vurdere nøye hvilke funn vi på bakgrunn av dette kan publisere.

Eventuelle tredjepersonsopplysninger som framkommer om ansatte under intervjuer med pårørende vil behandles strengt konfidensielt.

Senest ved prosjektslutt, 01.11.2013, vil datamaterialet anonymiseres ved at lydopptak, navn og øvrige bakgrunnsopplysninger slettes

Samtykke

Før intervjuet begynner ber vi deg om å samtykke i deltakelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta.

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet

Navn: _____ Dato: _____

Intervjuguide for ansatte og bogrupperkoordinatører

Introduksjon

Takke for at de vil stille til intervju, fortelle om prosjektet, fortelle om taushetsplikt, hva intervjuene skal brukes til, at eventuelle opptak slettes senest 01.11.13, og bare kan brukes av oss.

Innfallsvinkel: spennende med så stort mangfold, men også utfordrende. Hvordan syns de at de får dette til?

Åpningsspørsmål

Hvor lenge har du jobbet her?

Hva er bra med å jobbe her?

Etnisk mangfold og pleie

Dere har et stort etnisk mangfold på din bogruppe, med mange språk og mange kulturer – og sikkert både utfordringer og styrker knyttet til det. Hvordan syns du det er å arbeide med et stort mangfold blant de ansatte?

Hva er god pleie? (Beskrive en situasjon eller gi stikkord.)

Hvilke egenskaper syns du en god pleier har?

Er det noen spesiell fordeler med mangfold i pleien?

Er det noen spesielle utfordringer med mangfold i pleien?

Kan du fortelle om en god opplevelse? Når føler du deg glad på jobb, hva gir deg energi?

Kan du fortelle om en vanskelig situasjon som du har opplevd på jobb, som stjeler energi og humør?

Når var du sist på jobb? Kan du huske den dagen ganske godt? Vi håpet at du kunne lede oss gjennom dagen din fra start til slutt – du kan jo begynne med hva du gjorde aller først da du kom på jobb? (Vi går sammen gjennom rutiner, gjøremål, uforutsette hendelser, opplevelser. Vi følger opp med å spørre hva de syns om hvert punkt, om de opplever mestring eller usikkerhet etc., Øvelse som fanger opp usagte rutiner, stemninger, utfordringer).

Syns du dere er flinke her på sykehjemmet til å feire høytider og opprettholde beboernes tradisjoner?

Språk og kommunikasjon

Hva er god kommunikasjon for deg?

Opplever du at dere har god kommunikasjon på din bogruppe? Hva handler eventuelle utfordringer om? (Hvis de svarer språk, hva er det med språket som gjør det vanskelig å forstå? Er det uttale, mangel på ord, tempo, mumling, mangel på kontekst, kulturelle misforståelser/mangel på kulturelle referanser som den andre forstår, mangel på fagterminologi – hva tror de?)

Hva gjør du når en pasient ikke forstår? Når du selv ikke forstår? Når kollega/leder ikke forstår?

Forbedringspotensiale

Er det noen spesielle fordeler eller ulemper med å ha ansatte av begge kjønn?

De dagene som er ekstra gode på jobb, hvor man er fornøyd, kjenner at det er god flyt, god energi, og man går hjem med en god følelse, - hva er det man får til de dagene som gjør dem sånn?

Hvis du ser for deg at du våkner en dag, og sykehjemmet er blitt akkurat slik som du har drømt om/ikke kunne våge å drømme om. Hva er det da som har skjedd? Hva er de største endringene fra nåsituasjonen? (Vi kan eventuelt lede dem gjennom opplevelsen med sansene: Hvordan ser det ut, hvordan lukter det, hvem møter du, hva sier dere, hvordan føler du deg?)

Har du forslag til hva man kunne gjøre for å få det enda bedre i bogrupperen? Hva er de viktigste tiltakene?

Noe å tilføye til slutt?

Intervjuguide for pårørende

Introduksjon

Takke for at de vil stille til intervju, fortelle om prosjektet, fortelle om taushetsplikt, hva intervjuene skal brukes til, at eventuelle opptak slettes senest 01.11.13 og bare kan brukes av oss.

Åpningsspørsmål

Hvor lenge har du vært pårørende ved Sør-Tromsøya sykehjem?

Hva er en god dag på sykehjemmet? Hva er det som gjør den god?

Mangfold og kommunikasjon

Det jobber mange mennesker her fra forskjellige kulturer, og med forskjellige språk. Hvordan merker du at sykehjemmet har stort mangfold?

Syns du at det er greit å forstå hva de ansatte sier når de snakker til deg? Syns du de er flinke til å forstå hva du mener når du snakker til dem?

Har du grei kontakt med sykehjemmet? Er det oversiktlig hvem som har ansvar for den du er pårørende til, og er det greit å kommunisere med dem?

Mangfold og pleie

Hvilke egenskaper setter du pris på hos pleierne?

Hvilke egenskaper setter du ikke pris på?

Opplever du at det er noen forskjell på om pleieren er etnisk norsk eller etnisk minoritet?

Har det noe å si om det er en mannlig eller kvinnelig pleier?

Opplever du at beboerne får feiret høytider og opprettholdt andre tradisjoner slik de ønsker her på sykehjemmet?

Forbedringspotensiale

Opplever du at det er en stabil kvalitet på pleien ved sykehjemmet, eller er det avhengig av hvem som er på vakt? Kan det være store forskjeller på hvordan beboeren blir tatt vare på fra en gang du besøker til en annen? Opplever du at beboeren har det trygt og godt på bogrupper?

Hvis du ser for deg at du våkner en dag, og sykehjemmet er blitt akkurat slik som du har drømt om/ikke kunne våge å drømme om. Hva er det da som har skjedd? Hva er de største endringene fra nåsituasjonen? (Vi kan eventuelt lede dem gjennom opplevelsen med sansene: Hvordan ser det ut, hvordan lukter det, hvem møter du, hva sier dere, hvordan føler du deg?)

Har du forslag til hva man kunne gjøre for at det skulle bli enda bedre å bo her? Hva er de viktigste tingene man kunne gjort?

Noe å tilføye til slutt?