

Motivering av ledere og mellomledere - de gode argumentene

For politiske og administrative ledere sentralt kan det være en utfordring å mobilisere ledere og mellomledere til å sende sine medarbeidere på kurs. En leder som ønsker å prioritere en tverrkulturell kompetanseheving innenfor sitt ansvarsområde står i tillegg overfor et prioriteringsproblem. Det er ikke alltid like lett å begrunne at ledere og mellomledere med stramme budsjetter skal sende mange deltakere på kurs i flere dager. Det har en kostnad, og derfor trengs det gode argumenter for hvorfor det er viktig og hva en kan oppnå ved å prioritere det. Det er dessuten et spørsmål om framgangsmåte når en ønsker å motivere ledere. Erfarne arbeidstakere utgjør en viktig ressurs - både når det gjelder å

utvikle kurs og motivere ansatte til å delta på kurs. Ledelsen har imidlertid et spesielt ansvar for å møte kompetansebehov med tiltak. Men først må de selv motiveres. Hvordan kan en få en motvillig leder til å sende deltakere på basiskurs i to hele og en halv dag? Og i neste omgang: Hvordan få ledere til å motivere ansatte til å gå på kurs?

Hva er de gode argumentene? Det handler for det første om at det er viktig å tette kompetansehull. For det andre kan det å prioritere tverrkulturell kompetanse gi positive ringvirkninger i form av bedre arbeidsmiljø for ansatte, lavere konfliktnivå, økt opplevelse av mestring og bedre tjenesteytelse for brukere av ulike tjenester.

Å tette "hull" i profesjons- utdanningene

Kravene til profesjonalitet og resultater skjerpes, også i offentlig sektor. Befolkningssammensetningen i Norge har endret seg mye de siste par tiårene. I 1970 var innvandrersandelen under 3 % på landsbasis og de fleste med innvandrerbakgrunn kom fra vestlige land. I dag er innvandrersandelen på nesten 7 % og 2/3 kommer fra ikke-vestlige land. Endringene i befolkningssammensetning skaper nye kompetansebehov som kommer på toppen av behovene for kompetanseutvikling på andre områder. En funksjonshemmet flyktning har behov for å møte et tjenesteapparat som både kan håndtere problemer knyttet til funksjonshemmingen og eventuelle utfordringer som en kommunikasjon på tvers av kulturelle og språklige forskjeller kan føre med seg. En elev med bakgrunn som flyktning kan i tillegg ha lese- og skrivevansker. Dette stiller krav til at læreren greier å møte både de faglige og spesialpedagogiske utfordringene eleven presenterer – og at han eller hun i tillegg må kunne kommunisere med eleven ut fra hans eller hennes språklige og erfaringsmessige bakgrunn.

Denne tverrkulturelle kompetansen er i svært liten grad innbakt i de utdanningene som ansatte i dagens Norge representerer. Bildet er i ferd med å endre seg, men de fleste som er i jobb, har sin utdanning fra en periode der den tverrkulturelle kompetansen i liten grad ble vektlagt. Bare et lite mindretall har tatt videreutdanning innenfor dette

feltet. Mange unge som er under utdanning i dag, har heller ikke denne kompetansen. Dette understreker at det er et stort behov for opplæring på dette området. Håpet er at det kan gi noen positive ringvirkninger på arbeidsplassene

Positive ringvirkninger på arbeidsplassen

En grunntanke i Hordalandsmodellens satsing på en tverrkulturell kompetanseheving, er å dyktiggjøre tjenesteyterne i å møte flyktninger og innvandrere. En erkjennelse av at god tjenesteyting er viktig for alle er noe av idégrunnlaget bak basiskursene i Hordalandsmodellen. Det har betydning for hverdagen til både de som yter og de som mottar tjenestene. Å bli møtt på en god måte i det offentlige tjenesteapparatet kan bidra til å bedre tjenestemottakernes livskvalitet og helse. Det handler om å få dekket både materielle og sosiale behov. Livskvalitet og helse er avhengig av muligheten til å bo godt og kunne kommunisere. Det handler også om tilgang til arbeid, utdanning og en meningsfull hverdag. Ut fra en slik tenkning blir velferd avhengig av andre aktører enn helsevesenet. Til tider kan disse aktørene ha større innflytelse på tjenestemottakernes helse enn helsevesenet. For flyktninger kan dette for eksempel gjelde i perioder der de venter på svar på søknader om opphold for seg eller sin familie, eller i påvente av bolig, i perioder med arbeidsledighet, og så videre.

Om vi skal være arbeidsgivere i et flerkulturelt samfunn, må det gjøres noe med ryggmargsrefleksen til mennesker som er oppvokst i et en-kulturelt samfunn.

Det er viktig for alle som mottar offentlige tjenester hvordan de blir møtt av dem som yter disse tjenestene. Det har betydning for følelsen av tilhørighet og verdighet. Å senke terskelen for kommunikasjon mellom personer med minoritetsbakgrunn og norske tjenesteytere, er dermed en viktig målsetting. Vi nevnte innledningsvis noen stikkord om at en tverrkulturell kompetanseheving kan skape positive ringvirkninger i form av:

Bedre tjenesteyting

At det ytes en bedre tjeneste for hele spekteret av brukere som i dag finnes i det norske samfunnet kan gi økt tilfredshet hos brukerne.

Bedre arbeidsmiljø for ansatte

Når ansatte opplever at de gir en bedre service til brukerne av tjenestene, kan det bidra til lavere konfliktnivå mellom brukere og ansatte og til økt jobbtilfredshet.

Økt opplevelse av mestring

En gevinst kan være at ansatte med lite tverrkulturell erfaring og kompetanse får tro på at de kan gjøre noe selv – og at de ikke alltid trenger å rope på spesialisten. I tillegg kan det føre til at spesialisten får støtte: også de med lengre erfaring trenger påfyll. At mange på en arbeidsplass har deltatt på samme kurs, kan gi økt legitimitet til den kompetansen spesialisten har vært alene om tidligere.

Erstatte svingdørskursing

Mer systematisk kompetanseutvikling og -utveksling når det gjelder tverrkulturelle erfaringer på arbeidsplassen kan innebære at en erstatter såkalt svingdørskursing med mer systematiske opplegg for kunnskapsoverføring.

Etablering av faglige nettverk

Kursene kan føre til at det knyttes kontakter og bygges faglige nettverk med andre arbeidsplasser som en kan ha nytte av i det daglige arbeidet.

Selv om de fleste ledere ser at kursing av ansatte er en viktig investering, blir ofte spørsmålet: Hvor mange har vi råd til å sende på kurs? På noen arbeidsplasser der det har vært store kommunikasjonsproblemer og konflikter, har en snudd på spørsmålet og spurt: Hvor mange har vi råd til å la være å sende? Selv om dette kan høres noe enkelt ut, er det faktisk mulig å stenge de fleste arbeidsplasser dersom målet er å sikre en felles, prioritert kompetanseheving. Det har vært gjort og det gjøres når det er nødvendig. De fleste stedene vil spørsmålet likevel være: Hva er realistisk? En rullerende plan der alle i løpet av et par år har deltatt, kan være en mulighet noen steder.